Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Unidad de Posgrado

Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Comunicación Social con mención en Investigación en Comunicación

AUTOR

Héctor Omar CHARRY CONDOR

ASESOR

María Magdalena GARCÍA TOLEDO

Lima, Perú

2017

Referencia bibliográfica

Charry, H. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

UNIDAD DE POSGRADO
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER

A los catorce días del mes de setiembre de dos mil diecisiete, siendo las 11.00 horas, en el local de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, se reunió el Jurado de Grado integrado por los profesores: Mg. Luz Carrillo Mauriz (Presidente), Mg. Magdalena García Toledo (Asesora), Mg. Atilio Bonilla Carlos (Informante), Mg. Luis Cumpa Gonzales (Informante) y Mg. Pedro Lovatón Sarco (Miembro) para calificar la sustentación de la tesis titulada **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL,** presentada por el señor Héctor Omar Charry Condor bachiller en Ciencias de la Comunicación Social para optar el Grado de Magíster en Comunicación Social con mención en Investigación en Comunicación.

Hecha la exposición y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado, éste acordó la siguiente calificación de acuerdo a lo establecido por el Art. 61 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, aprobado por R.R. N° 00301-R-09 del 22 de enero de 2009.

Muy bueno (17)

Habiendo sido aprobada la sustentación de la tesis, el Jurado recomendó que la Facultad proponga que se le otorgue el grado académico de Magister en **Comunicación Social con mención en Investigación en Comunicación** al señor Héctor Omar Charry Condor.

El acto académico de sustentación concluyó a las 12:35 horas.

Mg. Luz Carrillo Mauriz
Presidente
Profesora Principal D.E.

Mg. Magdalena García Toledo
Asesora
Profesora Principal T.C.

Mg. Atilio Bonilla Carlos
Informante
Profesor Auxiliar T.C.

Mg. Luis Cumpa González
Informante
Profesor Auxiliar T.C.

Mg. Pedro Lovatón Sarco
Miembro
Profesor Asociado D.E.

A todos los niños del mundo afectados por la lucha de contrarios.

A mis padres, hermanas y sobrinos: Jack, Dyego y Farid.

Héctor Omar.

ÍNDICE

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

"Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional", es el resultado de una investigación llevada a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana.

Es una investigación descriptiva correlacional que establece la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Para reforzar los resultados obtenidos también se aplicó la investigación cualitativa a través de focus group.

La población de estudio fue de 285 trabajadores y se trabajó con una muestra de 200, tipo probabilístico de selección aleatoria simple, estratificada por Áreas. Los colaboradores se encuentran bajo el régimen laboral D.L. 276 (Carrera administrativa) y el régimen especial D.L. 1057 (Contratación Administrativa de Servicios - CAS)

El recojo de información se realizó a través de dos instrumentos: encuesta de comunicación interna (Elaboración propia) y de clima laboral (estandarizado de Malcolm G. Patterson J., y adaptado de Great Place To Work 2006) con escalamiento de Likert.

La investigación está dividida en un total de cuatro capítulos. El primero está referido al planteamiento del problema de investigación. El segundo capítulo considera el marco teórico conceptual, que respalda científicamente el estudio. El tercer capítulo contiene el marco metodológico de la investigación que ha guiado el estudio.

En el capítulo cuarto se presenta el resultado cuantitativo y cualitativo los que son analizados en interpretados con ayuda de estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la prueba de hipótesis se hace una contrastación de la hipótesis general además de específicas, siguiendo la rigurosidad recomendada para este tipo de investigaciones.

Se deja en consideración como parte final las conclusiones y recomendaciones generadas por el estudio, que podrá ayudar a ser aplicadas también en otras entidades del aparato estatal en cuanto a mediciones de clima organizacional y poner en relieve al sistema de comunicación interna que manejan cada una de las organizaciones.

El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El punto de partida para nuestra investigación radica esencialmente en dos premisas claves de preocupación en la mayoría de las entidades del Estado y están relacionadas con la deficiente gestión de la comunicación interna y los bajos niveles de clima organizacional en el sector público.

La gestión de la comunicación interna debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica, interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, y sensaciones que motiven a comunicar e interrelacionarse.

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas, tal como lo manifiesta García (1998, p. 85) "invertir

en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad”

Hoy en día contar con un plan estratégico de comunicación interna es vital para la consecución eficaz de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, por ello es importante gestionar con éxito los sistemas comunicacionales en las interacciones permanentes con las audiencias internas. Los colaboradores son agentes fundamentales para mejorar indicadores intangibles relacionados a la identidad, imagen y reputación organizacional.

En esa consecución de ideas, se colige la existencia de una deficiente gestión de la comunicación interna y su repercusión en la percepción del clima organizacional en los trabajadores (varones y mujeres) de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana, por:

- Un inadecuado estilo de dirección que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre la mayoría de colaboradores.
- Conflictos entre el personal de distinto régimen laboral. Muchas veces se convierten en determinantes al momento de generar un mensaje o idea.
- El desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación interna, ya que una comunicación adecuada es primordial para el desarrollo técnico-profesional para así poder tener un ambiente laboral en mejores condiciones.

- El poco uso de los canales oficiales de comunicación, prevaleciendo la comunicación interna informal.

La Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 es una instancia de ejecución descentralizada del gobierno regional de Lima y el Ministerio de Educación con autonomía administrativa y funcional en los siguientes 9 distritos: San Isidro, Lince, La Victoria, Jesús María, Breña, San Miguel, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y Lima cercado.

Pero, ¿Qué aporta la comunicación interna en una organización pública? A decir de Arizcuren (2008, p. 8) propicia la creación de un lenguaje, una cultura y unos valores comunes potenciando el compromiso, la integración y la participación de todos los miembros en un proyecto de comunicación compartida.

Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones o instituciones públicas, deben tener en cuenta, también, la personalidad y emociones de cada individuo. (Contreras, 2012)

La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. Supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. Las

nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos.

En esa línea de ideas, hablar de clima organizacional es hacer referencia al tono emocional interno de los empleados de la organización con respecto a distintos factores en un momento dado.

Tal como lo plantea Arce (2017):

> El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan la rentabilidad y el logro de las metas estratégicas.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión. La existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
f) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Medir el clima organizacional es:

- Conocer y precisar la calidad de la interacción empleado-empresa en determinada coyuntura.
- Cuantificar el impacto que tiene el ambiente interno de trabajo sobre la percepción de los trabajadores.
- Especificar qué áreas, al mejorar, podrían causar un mejor impacto en la organización.

- Comprobar la relación entre clima y el logro de metas organizacionales.

La desfavorable percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana, se relaciona con la inequidad remunerativa, falta de incentivos, alta rotación, dificultad para ser promovido, deficiente condiciones de trabajo (referidas al espacio), seguridad y salud en el trabajo y falta de liderazgo.

El clima, sin duda, influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución. Si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen.

1.2. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión de la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿Cómo se relaciona la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

b) ¿De qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

c) ¿De qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

d) ¿De qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

e) ¿De qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

f) ¿Cuál es el nivel de percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016?

g) ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación efectuada se justifica por las siguientes razones:

a) Profundiza sobre la base teórica científica existente en torno a las inconsistencias de comunicación interna existente en el sector público, y de manera especial en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana.

b) Servirá como un documento de consulta para los interesados en estudiar la comunicación organizacional y la gestión del clima laboral en las entidades públicas y privadas.

c) Servirá como un documento de consulta a las entidades del Estado en profundizar la gran importancia que tiene la comunicación como sistema y de gestión intangible relacionada con la gestión de recursos humanos y el clima laboral.

d) Hoy en día, las instituciones públicas de Lima y el Perú no ponen en especial relieve el estudio de mediciones anuales de clima organizacional; por ello es importante desarrollar este estudio porque permitirá ser un antecedente académico para desarrollar futuras mediciones que ayude a la toma de

decisiones en beneficio de sus colaboradores, el público usuario y la propia organización.

e) De acuerdo a estimaciones del Poder Ejecutivo, hoy en día se vive la transición de las entidades públicas a la ley del Servicio Civil (N° 30057), en lo referente a la gestión del sistema administrativo de recursos humanos. La investigación permitirá ampliar la teoría y horizontes en relación al subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales de la que forman parte la cultura y clima laboral y comunicación interna.

1.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.4.1 Ámbito geográfico

El estudio desarrollado es de nivel descriptivo y corresponde al tipo de investigación básica. Se ha ejecutado en el distrito de Lima cercado (Capital de la República), provincia y departamento de Lima. El estudio, involucró a 200 trabajadores para conocer su percepción sobre el clima organizacional.

1.4.2 Espacio temporal

La investigación se realizó en el periodo comprendido entre los meses de abril a junio de 2016. Durante ese tiempo se aplicaron los instrumentos de investigación cuantitativa y las dinámicas grupales.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016?

1.5.2 Objetivos específicos

a) Detectar cómo se relaciona la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

b) Establecer de qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna y el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

c) Establecer de qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna y la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

d) Determinar de qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

e) Identificar cómo se relaciona la gestión de la comunicación interna con la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016

f) Determinar cuál es el nivel de percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016.

g) Describir cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016.

1.6.2 Hipótesis específicas

a) Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

b) Hay una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

c) Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

d) Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

e) Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016

f) Es desfavorable la percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016.

g) Predomina la comunicación interna ineficaz en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016.

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La variable comunicación interna se define operacionalmente como el conjunto de actividades que se realizan dentro de una entidad para comunicar diferentes mensajes. Apreciado como: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

La variable clima organizacional se define operacionalmente como la percepción del trabajado. Apreciado como: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 01

Variables, dimensiones e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores
Comunicación interna	Canales de Comunicación interna	- Orales - Escritos - Electrónicos
	Comunicación esencial	- Sinceridad - Apertura al diálogo - Capacidad de negociación
	Comunicación operativa	- Oportunidad - Capacidad de relación
	Comunicación estratégica	- Contacto físico - Amabilidad - Escucha
	Tipos de comunicación	- Descendente - Ascendente - Horizontal
Variable	**Dimensiones**	**Indicadores**
Clima organizacional	Autonomía individual	- Toma de decisiones - Nivel de control - Involucramiento y comunicación - Esfuerzo
	Grado de estructura y su influencia en el cargo	- Formalización - Enfoque externo - Reflexibilidad - Claridad de metas organizacionales
	Consideración, entusiasmo y apoyo	- Apoyo de supervisión y liderazgo - Capacitación - Presión por producir - Relaciones interpersonales
	Orientación hacia la recompensa	- Bienestar - Retribución al desempeño - Retroalimentación de desempeño
	Orientación hacia el desarrollo y promoción el en trabajo	- Integración - Innovación y flexibilidad - Eficiencia - Calidad

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Concha (2016) desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo titulado: *"Relación entre los niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna en los colaboradores de una universidad de Guayaquil*". Esta investigación de diseño no experimental – transversal, aplicó un cuestionario de satisfacción con la comunicación (Downs y Hansen 1977) a una muestra de 103 colaboradores.

El estudio concluyó que la comunicación interna tuvo un comportamiento estable en los últimos seis meses, con un nivel de satisfacción del 75%. Los niveles de satisfacción de la comunicación interna fueron altos en los ámbitos de comunicación interna (57% satisfecho y el 13% totalmente satisfecho); comunicación interna entre colaboradores (23% totalmente satisfecho y el 56% satisfecho); y comunicación interna con el supervisor directo (47,10% totalmente satisfecho y el 41,10% satisfecho). A

diferencia del obtenido en la comunicación interna organizacional (5,30% siempre, 33,10% frecuentemente).

Trani (2015) realizó un estudio denominado: *"La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones",* cuyo objetivo principal de investigación fue mostrar la evolución de la comunicación Interna en las organizaciones, en las organizaciones españolas como algunos casos de éxito de comunicación interna en el sector asegurador.

El estudio concluyó que tras la aparición de las nuevas tecnologías y en especial, con la aparición de las nuevas herramientas 2.0 se ha vuelto a abrir un nuevo paradigma en la comunicación interna.

Además agregó que la revolución digital transformó la manera de comunicarse de las personas y de la sociedad en general y, este cambio, está llegando poco a poco a las organizaciones. En esta nueva era, más que nunca, las herramientas 2.0 están diseñadas para que el trabajador esté en el centro de la comunicación, donde los mensajes fluyen en todas las direcciones de la compañía a gran velocidad, y donde verdaderamente, con una correcta gestión de las herramientas, el trabajador se pueda sentir verdaderamente participe y miembro de la compañía de la que forma parte.

Miranda (2015) en su tesis: *"Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque",* investigó la

relación entre la comunicación organiz acional y el clima social. Se utilizó el diseño transversal o transeccional. La muestra fue 152 trabajadores de ambos sexos. Se utilizaron los cuestionarios: Escala de comunicación organizacional (ECO) Fernández (1999) y la Escala de Clima Social en el Trabajo Moss & Trickett.

En dicho estudio se concluyó que existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad.

Montero (2014) en su investigación titulada: "*Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas de Iquitos*, concluyó que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional, para lo cual hizo uso de la prueba estadística no paramétrica chi-cuadrada obteniendo el valor de Tt =0.297, Tc = 28.32, con una confiabilidad del 99%.

El estudio se aplicó en una muestra aleatoria por conveniencia (31 entrevistados para el instrumento de gestión organizacional y 25 encuestados para comunicación interna). En ambos casos se aplicó un cuestionario que obtuvo 88.5% de validez y 83.5% de confiabilidad.

En esa misma línea de ideas, **Armas (2014)** desarrolló un estudio titulado: "*Comunicación Interna y Clima Laboral. Estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango de Guatemala*".

El estudio arribó a las siguientes conclusiones: La comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

Asimismo, la forma en que la comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva ya que la comunicación se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

Por su lado, **Roca (2012)** efectuó una investigación titulada: "*Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga - Ayacucho*"

El estudio confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Asimismo el 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la UNSCH es ineficaz.

El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de

recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Miranda (2010) en su investigación de tipo cualitativa titulada: *"La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: Un estudio de caso"*, concluyó que la comunicación para el desarrollo y para el cambio social ejerce un papel fundamental en las relaciones sociales. La comunicación es un proceso esencial en las interacciones humanas, creando el diálogo en todos los contextos en que ella se desarrolla. En base a esto las sociedades se constituyen en un permanente diálogo y, de esa manera, se benefician de la diversidad generada por esas relaciones.

Añade que se ha hecho evidente también la imbricación entre educación y comunicación y ello nos alienta, pero también desafía a países como el nuestro con gran diversidad lingüística y cultural. Todo indica que estamos en tiempos de urgencia y la educación necesita profunda transformación e incorporación de lo positivo de la comunicación. A su vez la comunicación necesita de hombres y mujeres dotados de condiciones para interactuar apropiadamente utilizando los medios de comunicación.

Por su parte **Chompoy (2006)** desarrolló una investigación bajo el título: "*Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*". El objetivo de dicho trabajo se enmarcó dentro de la comunicación organizacional, enfocándose en un aspecto de ésta que es la comunicación

organizacional interna, es decir, en las actividades comunicativas que se dan al interior de la organización y que tienen el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Se concluyó que la comunicación organizacional está influenciada directamente por el funcionalismo, debido a que la comunicación está orientada a la eficiencia de la organización, pero en el momento en el que se aborda la comunicación organizacional desde la cultura ya no se mira al receptor como un objeto dentro del proceso comunicativo sino como sujeto en toda su complejidad: historia, religión, prácticas políticas, tradiciones y todos los demás elementos de la cultura. Se rompe así el funcionalismo para enfocar la comunicación organizacional desde el pensamiento latinoamericano.

Bernal (2015) en su artículo: *"El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud*", infirió teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo recomendó realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.

Asimismo concluyó que el ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de salud se ve influenciado por el clima organizacional prevaleciente en las instituciones hospitalarias, de tal forma que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y, con ello, el compromiso y el desempeño de los empleados.

El estudio exploró 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI, mediante la estrategia de investigación documental e integración de datos.

Aníbal (2015) efectuó un estudio descriptivo titulado: "*El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación"*

Dicha investigación demostró que existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones.

Castillo (2014) en su tesis titulada: *"clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*", concluyó la existencia de una correlación significativa positiva entre las variables citadas (r(100) entre .40 y .58, p<.01). Asimismo, los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

Dicho estudio se realizó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 y 40 años de edad pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima

laboral denominada Great Place To Work, y se utilizó la escala de clima laboral de Sonia Palma (1999).

Torres (2013) *en su estudio "Diagnóstico de clima organizacional en cuatro Unidades Territoriales – Trujillo, Chimbote, Huánuco y Cusco del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)", concluyó que d*e acuerdo a la escala de clima laboral aplicada y en base a los resultados de las 5 dimensiones, los resultados arrojaron que el consolidado de las cuatro Unidades Territoriales, el clima laboral es desfavorable, debido a que los resultados de la encuesta arrojan que solo en una (01) variable, su grado de respuesta se situó dentro de lo esperado igual o mayor a 4.5.

Del Rio-Mendoza (2013) *en su artículo científico: "Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica", concluyó que e*l clima organizacional percibido por los trabajadores del hospital tuvo un puntaje promedio de 164 es decir un clima organizacional por mejorar. El 12.4% de trabajadores percibió un clima no saludable y el 12.9 % un clima saludable. Se estudió el clima organizacional en cada una de las 11 dimensiones: conflicto y cooperación, identidad, motivación, comunicación organizacional, estructura, remuneración, toma de decisiones, confort, innovación, liderazgo y recompensa.

Este estudio descriptivo transversal incluyó a 7 grupos ocupacionales conformado por 178 trabajadores seleccionados mediante muestreo aleatorio proporcional a grupos

ocupacionales. El instrumento fue un cuestionario con 55 preguntas a través de las cuáles se valoró el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional.

Pelaes (2010) *desarrolló una investigación titulada "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos en Perú*"

Se aplicó una escala de clima organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes. Se comprobó que hay relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

En esa misma correlación de ideas, Bueso (2016) investigó en su tesis "La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la zona norte de Honduras".

A través del instrumento científico aplicado en la empresa, se demostró el impacto que los elementos del clima organizacional tienen sobre el comportamiento laboral, específicamente la satisfacción de los colaboradores.

También se concluyó que la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable; es decir, si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados.

Asimismo **Lecaros (2016)** esbozó una investigación sobre la "*Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una entidad del Estado"* Concluyó que en toda entidad, sea pública o privada se debe implementar un sistema que evalué el clima laboral, ya que esto ayudará a conocer el sentir de los trabajadores y conforme a los resultados, implementar propuestas de mejora que aumenten la satisfacción laboral, la motivación y dé como resultado el aumento de la productividad, una mejora en la atención a los clientes o usuarios del servicio y por ende una mayor rentabilidad y una mejor imagen institucional.

Asimismo, concluyó que el clima laboral que posee la institución no genera satisfacción y que a larga origina que se presente un nivel bajo de productividad y de identificación con los objetivos institucionales, lo cual produce que los trabajadores talentosos y capacitados busquen mejores propuestas de trabajo y se desvinculen con la entidad, lo cual origina que se contrate personal nuevo y se incurra en un mayor gasto en tiempo durante la inducción a los nuevos colaboradores para su adecuación al trabajo, obstaculizando y retrasando así el cumplimiento de trabajos y metas organizacionales.

2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

2.2.1 Gestión de la Comunicación Interna

2.2.1.1 Teorías de la Comunicación

Lucas (1997) refiere que:

> La comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir. (p. 33)

Sin embargo algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes. La comunicación está tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación. La comunicación es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana.

Para conocer y estudiar la comunicación, se debe ampliar los conocimientos a través de la plasmación de 2 corrientes o modelos tal como lo señala la academia: La comunicación como ***proceso*** y la comunicación como un ***sistema estructurado***.

Si bien los modelos de la teoría de la comunicación estudiados por: Shannon y Weaver (1949), Gerbner (1956), Laswell (1948), Newcomb (1953), Westley y MacLean (1957), Jakobson (1958), ponen mayor énfasis en el proceso de comunicación. Establecen que, básicamente la comunicación es la transferencia de un mensaje de A a B, y sus principales intereses están en el medio, el canal, el transmisor, el receptor, la transferencia y la retroalimentación, porque todos esos términos se relacionan con el proceso de enviar un mensaje (Fiske, 1984, p. 33).

No obstante, la comunicación, no es vista solo con ese lente, sino también con otro modelo que va mucho más allá que un simple proceso de envío y recepción de mensajes. Este modelo distinto de abocar el estudio de la comunicación superpone su mayor énfasis en la comunicación como generación de *significado.*

Para que la comunicación ocurra, y la persona a quien se dirige comprenda lo que significa el mensaje, es necesario crear el mensaje con signos. Este mensaje le estimula a crear para sí mismo un significado que se relaciona de alguna manera con el significado que se generó primeramente en el mensaje. Si se comparte los códigos, y se utiliza los mismos sistemas de signos, hay mayor semejanza entre los dos significados para el mensaje. Este modelo no es lineal.

Este modelo no supone una serie de etapas o pasos que debe de recorrer un mensaje; más bien concentran la atención en analizar un conjunto de relaciones estructuradas que permiten que un mensaje signifique algo.

La comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos; según esta teoría es imposible no comunicarse, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos.

La comunicación, sea de cualquier tipo, es el principal medio de interacción entre las personas. El propio término significa: tener algo en común, integrar, crear vínculos comunes. Y lo que podemos percibir según la opinión de Grimson (2001) es que "el mundo actual resulta incompresible sin atender a las relaciones entre grupos, sociedades y culturas" (p. 14)

La comunicación entre culturas diferentes es la base para comprender los que pasa en el mundo. Pero lo esencial no está en cada cultura aislada y sí en las relaciones entre ellas. A decir de García Canclini (2006): "Las teorías comunicacionales nos recuerdan que la conexión y la

desconexión con los otros son parte de nuestra constitución como sujetos individuales y colectivos. Por tanto, el espacio inter es decisivo" (p. 26).

Es pertinente relacionar la teoría de la comunicación como un sistema estructurado amparado en la escuela semiótica; sin dejar de lado al modelo como proceso, puesto que sus aportes también enriquecen toda comunicación existente.

En la semiótica, el receptor o lector tiene un papel mucho más activo que en la mayoría de los modelos anteriores (con excepción del de Gerbner); la semiótica prefiere el término 'lector' - incluso si se trata de una fotografía o pintura – al de receptor, porque implica un grado mayor de actividad, algo que se aprende a hacer; de tal modo, ello está determinado por la experiencia cultural del lector. El lector ayuda a crear el significado del texto al aportarle su experiencia, sus actitudes y sus emociones. (John Fiske, 1984, p. 34).

2.2.1.2 La Semiótica

La semiótica o semiología es el estudio de los signos y su funcionamiento, que posee 3 áreas de estudios principales:

1. **El signo mismo**. Es el estudio de diferentes tipos de signos, de su manera de llevar significados y de relacionarse con quienes los usan.

Porque los signos son creaciones humanas, y solo pueden ser comprendidos en función del uso que la gente haga de ellos.

2. **Los códigos o sistema de organización de los signos.** Aquí se estudia cómo se ha desarrollado una variedad de códigos para satisfacer las necesidades de una sociedad o una cultura, o para explotar los canales de comunicación disponibles para su transmisión.

3. **La cultura dentro de la cual operan estos códigos y signos. Esta,** a su vez, depende para su propia existencia y forma, del uso de estos códigos y signos.

Dicho de otra manera, por ejemplo, la primera diferencia esencial entre los dos enfoques es que la semiótica centra su atención primordialmente en el texto, mientras que los modelos lineales, centrados en el proceso, le prestan al texto la misma atención a cualquier otra etapa del proceso.

La segunda diferencia es el status del receptor. En la semiótica, el receptor o lector tiene un papel mucho más activo que en la mayoría de los otros modelos.

Eco (2000) al respecto asevera:

La semiótica estudia todos los procesos culturales como procesos de comunicación. En un proceso entre una máquina y otra, la señal no tiene capacidad 'significante' alguna: sólo puede determinar el destinatario sub *specie stimili*. En tal caso no hay comunicación, aun cuando se pueda decir efectivamente que hay paso de información. En cambio, cuando el destinatario es un ser humano (y no es necesario que la fuente sea también un ser humano, con tal que emita una señal de acuerdo con reglas conocidas por el destinatario humano), se está ante un proceso de comunicación, siempre que la señal no se limite a funcionar como simple estímulo, sino que solicite una respuesta interpretativa del destinatario. (p. 25)

Según Segovia quien cita a Umberto Eco, 'la semiótica estudia toda la cultura como proceso de comunicación, y tiende a demostrar que bajo los procesos culturales hay sistemas. La dialéctica entre sistema y proceso nos lleva a afirmar la dialéctica entre código y mensaje'. Eco piensa que 'para comprender mejor muchos de los problemas que aún nos preocupan, es necesario volver a analizar los contextos en que determinadas categorías surgieron por primera vez'

En esa línea de pensamiento, Eco planea dos hipótesis: 1) 'Toda cultura se ha de estudiar como un fenómeno de comunicación (o en su

aspecto más radical “la cultura ‘es’ comunicación”); y, 2) Todos los aspectos de la cultura pueden ser estudiados como contenidos de la comunicación (o cualquier aspecto de la cultura puede convertirse en una unidad de sentido). Y concluye que ambas hipótesis -respaldadas por sus respectivas premisas- se sostienen mutuamente en forma dialéctica: ‘En la cultura cada entidad puede convertirse en fenómeno semiótico. Las leyes de la comunicación son las leyes de la cultura. La cultura puede ser enteramente estudiada bajo un punto de vista semiótico. La semiótica es una disciplina que puede y debe ocuparse de toda la cultura’.

2.2.1.2.1 Signos y Significado

Todos los modelos de significado comparten, como rasgos generales, tres elementos que deben aparecer al analizarlos: el signo, aquello a lo cual se refiere el signo y los usuarios del signo.

Un signo es algo físico, perceptible por nuestros sentidos; se refiere a algo diferente de sí mismo, y debe ser reconocido por sus usuarios como signo. Sus exponentes más influyentes son C.S. Peirce y Ferdinand de Saussure.

Saussure afirma que el signo consiste en una forma física y un concepto mental asociado, y que este concepto es, a su vez, una aprehensión de la realidad exterior. El signo se relaciona con la

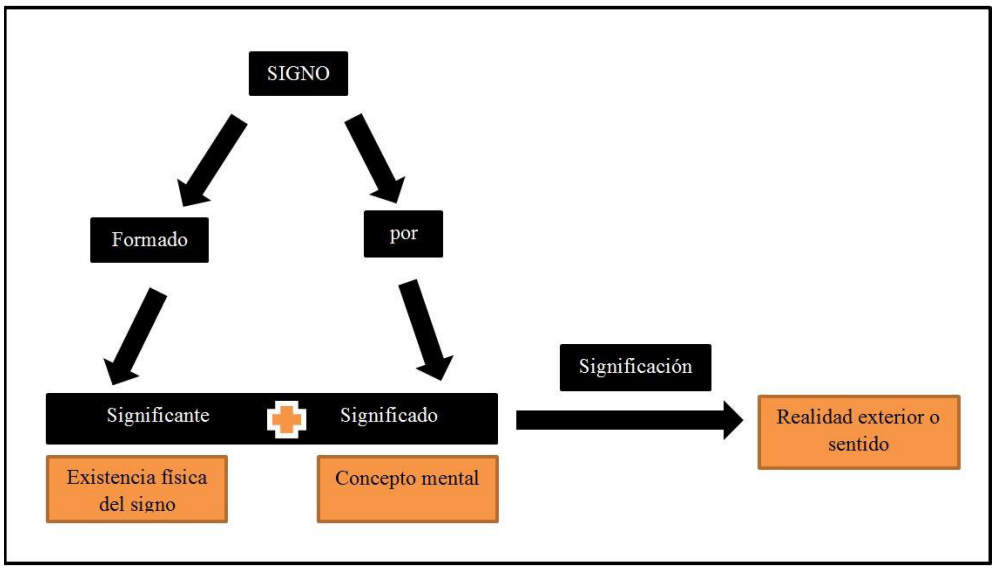
realidad solamente a través de los conceptos de la gente que lo utiliza.

Saussure, siendo lingüista, se interesaba primordialmente en el lenguaje. Le preocupaba más la forma cómo los signos (o, en su caso, las palabras) se relacionan con otros signos, que la forma como se relacionan con el 'objeto' de Peirce. Por tanto, su modelo básico enfoca más directamente la atención en el signo mismo. El signo, para Saussure, es un objeto físico con un significado, o, para usar sus propios términos, un signo consiste de un *significante* y un *significado*. El significante es la imagen del signo tal como lo percibimos, las marcas en el papel o los sonidos en el aire. El significado es el concepto mental al cual se refiere. Este concepto mental es por lo general común a todos los miembros de la misma cultura que comparten el mismo lenguaje.

Hay evidentes semejanzas entre el significado de Saussure y el signo de Peirce, y entre el significado de Saussure y el interpretando de Peirce. Saussure, sin embargo, se interesa menos que Peirce en la relación que tienen esos dos elementos con el 'objeto' de Peirce o el significado exterior. Cuando lo enfrenta lo llama *significación,* pero comparativamente, le dedica poca atención.

Figura N° 01

Elementos del significado según F. Saussure



Fuente: John Fiske (1984) Introducción al estudio de la comunicación.

A manera de ilustración, podría yo, por ejemplo, hacer las marcas BUEY en un papel. Pueden ser las marcas en el papel, o pueden ser leídas como una palabra, en cuyo caso se convierten en un signo compuesto por el significante (su apariencia) y el concepto mental (lo bobino) que tenemos de este tipo particular de animal. Las relaciones entre mi concepto de lo bovino y la realidad física de buey es la 'significación', es mi manera de darle sentido al mundo, de comprenderlo.

Para la semiótica, la comunicación es la generación de significados en los mensajes ya sea por parte del codificador o del decodificador. El significado no es un concepto absoluto, estático, que se puede encontrar

cuidadosamente distribuido en el mensaje. El significado es un proceso activo para el cual los semiólogos usan verbos como crear, generar o negociar. Negociar es tal vez el más útil por implicar concesiones mutuas entre hombre y mensaje.

Válido de ese modo, es menester precisar también algunas referencias importantes sobre el fenómeno de la comunicación como proceso y que se consolidan en sus esquemas que a continuación se detallan:

2.2.1.3 El Modelo de Comunicación de Roman Jakobson

La contribución de Jakobson a los modelos de la comunicación se concreta en su conocido artículo *"Lingüística y Poética"* publicado en 1958 en la obra Style in Language.

Allí Jakobson se plantea investigar las funciones del lenguaje y el primer paso antes de establecerlas es concretar un modelo de la comunicación y por eso lo llama "Sobre los Factores de Comunicación y las Funciones del Lenguaje": el destinador transmite un mensaje al destinatario. Este mensaje tiene un contexto de referencia, un referente que el destinatario puede captar.

También es necesario que destinador y destinatario posean un código común, mediante el cual el primero codifica y el segundo decodifica el mensaje. El último elemento es el contacto, que para Jakobson es un canal físico y una

conexión psicológica entre el destinador y el destinatario, que permite tanto al uno como al otro establecer y mantener una comunicación.

La importancia del modelo de Jakobson está, a pesar de la influencia de la teoría matemática de la comunicación, en que el mensaje ya no se considera como una mera transmisión de información.

Según Fiske (1984):

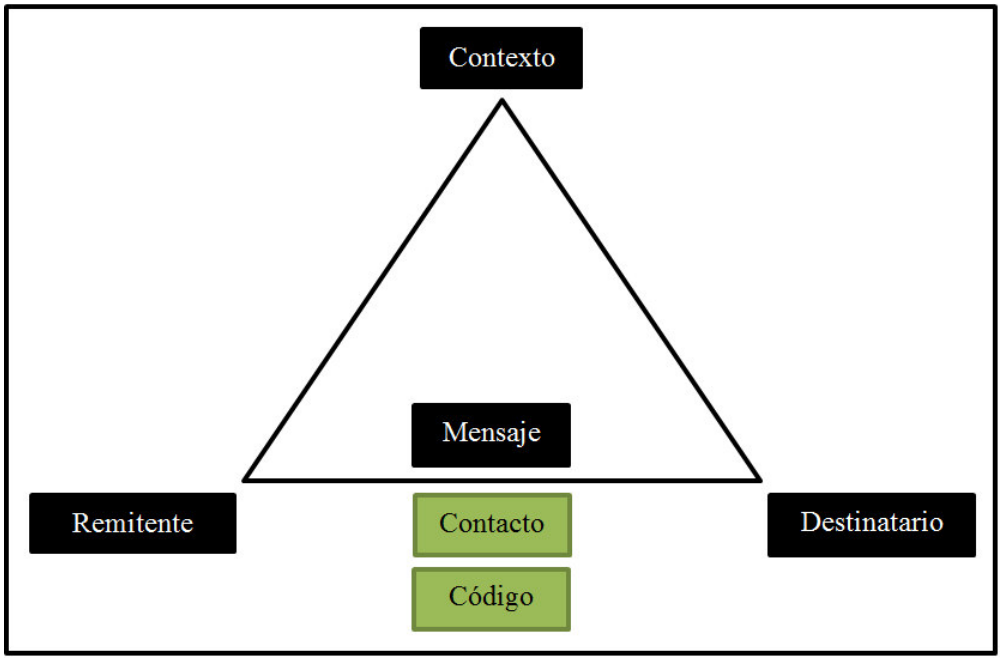
Jakobson planteó en 1958 semejanzas tanto con los modelos lineales como con los triangulares, interesado en el significado y la estructura interna del mensaje. Establece un puente entre la escuela centrada en el proceso y la escuela semiótica. Su modelo es doble: empieza modelando los factores constitutivos en un acto de comunicación; estos son los seis factores que deben estar presentes para que la comunicación sea posible; y luego modela las funciones que el acto comunicativo realiza para cada factor.

Un *remitente* envía un mensaje a un *destinatario*. Este mensaje debe referirse a algo diferente de sí mismo; le llama *contexto* y es el tercer punto del triángulo cuyo otros dos lados son el remitente y el destinatario. Hasta ahora, todo es familiar. Pero Jakobson añade dos nuevos factores: el *contacto*, es decir el canal físico y las conexiones psicológicas entre el remitente y el destinatario; y el

código, un sistema de significados compartidos por medio del cual se estructura el mensaje.

Figura Nº 02

Los factores constitutivos de la comunicación



Fuente: John Fiske (1984) Introducción al estudio de la comunicación.

Este modelo permite establecer seis funciones esenciales del lenguaje inherentes a todo proceso de comunicación lingüística y relacionada directamente con los seis factores mencionadas en el modelo anterior. Por lo tanto las funciones del lenguaje son la emotiva, conativa, referencial, metalingüística, fática y poética.

2.2.1.4 La Comunicación Interna en las Organizaciones

El nacimiento y consolidación de la comunicación organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

La tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. Se puede citar diversos modelos según el análisis del propio proceso de la transmisión en los participantes o en el propio proceso de la transmisión. En el quehacer diario se puede encontrar una amplia variedad de combinaciones.

Tomando como punto de partida el análisis del proceso comunicativo – la transmisión propiamente dicha – se puede establecer una primera división de modelos de comunicación según sea esta transmisión lineal o circular.

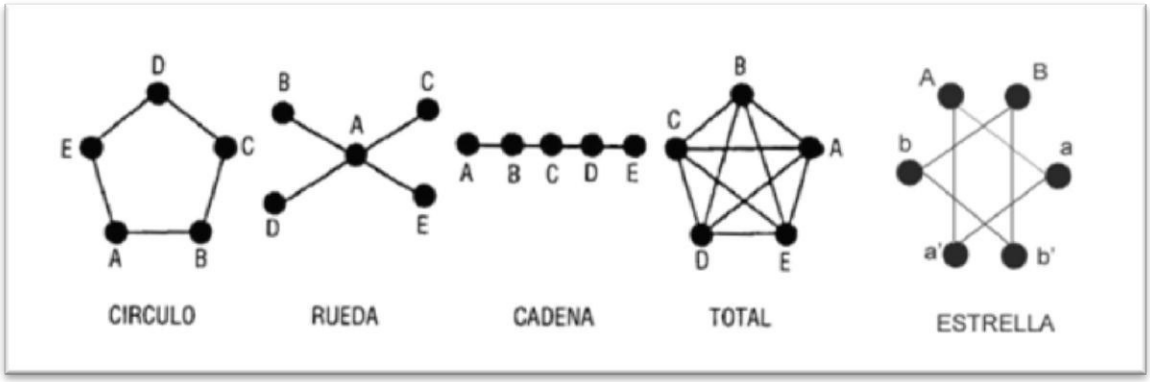
En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. De esta forma, en los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo.

Por su parte los modelos de comunicación circular, como apunta Lucas rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara. (p. 154)

Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional o lineal, o bidireccional o circular, el análisis de la transmisión nos ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación que Lucas Marín recoge y que se centra en cuatro grandes procedimientos: **círculo, rueda, cadena y total**.

Gráfico Nº 02

Modos de Comunicación en las Organizaciones



Fuente: Robbins, S. (2013) Comportamiento Organizacional.

En el primer caso, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En este proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes.

En el modelo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas - que a su vez puede ser de ida, o de ida y vuelta – con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí.

Según Robbins (2013):

En la cadena, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. La cadena sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. Por último, en el modelo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular. Junto a estas tipologías existe también el modo estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independientemente de los niveles. Así los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno. Un ejemplo de este modo de comunicación puede ser las empresas con estructuras muy estancadas, en las que la comunicación fluye dentro de las mismas sin trasladarse apenas entre diferentes departamentos. (p. 343)

La teoría de la comunicación en las organizaciones ha diferenciado tradicionalmente la llamada comunicación externa (que tiene que ver con todo lo que se difunde hacia el exterior, la imagen de la organización, las relaciones

públicas e institucionales, marketing, etc.), y la comunicación interna, relacionada con contar a todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para lo que ésta hace.

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas pueden estar más o menos formalizadas (seguir o no unas reglas establecidas) y, cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La organización funcionará de manera más o menos coordinada según sea la comunicación en su interior. Por tanto, los procesos de comunicación interna son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización. La comunicación interna debe tener un carácter transversal, es decir, implica a todos los

componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles.

La Porte (2001) define la comunicación interna como un:

> Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (p. 43)

Vale decir que la gestión de la comunicación en las entidades del Estado ya no puede reducirse a la mera aparición en medios de comunicación, sino que la comunicación supone una participación activa y fundamental en la gestión de la comunicación interna con todo el personal interno que lo conforma, para ser soporte y base de la comunicación externa.

En muchas ocasiones, todavía se piensa que comunicar no es más que decirle algo a alguien. Sin embargo, la comunicación va mucho más allá de la simple información lineal de un hecho o una idea. Visualmente el

proceso de la comunicación se podría asemejar más a un círculo, en el que la información que una persona o un grupo de personas le dan a otro tiene algún tipo de efecto, reacción y respuesta. Desde el punto de vista de la comunicación interna en una organización, ésta también debe fluir por todos los niveles asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes y significados que intenta transmitir.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Para Chiang (2012) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización. (p. 87)

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es

imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización.

A criterio de García (2011) la comunicación organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía o institución para su "comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia. Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna.

2.2.1.5 Elementos de la comunicación en las Organizaciones

Para Berges (2011) se denomina comunicación organizacional:

Al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

a) **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

b) **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

c) **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

d) **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprenta, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

e) **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.

f) **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida. (p. 48)

Por otra parte Martín (2010) adiciona a los elementos antes expuestos de la comunicación organizacional interna, otros elementos:

a) **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.

b) **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc. (p. 165)

Por ultimo Del Pulgar (2010) centra a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes:

a) **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un "lenguaje" adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.

b) **Decodificación:** A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron

> los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea. (p. 132)

La comunicación interna es una tarea de todos. Todos escuchamos, todos somos emisores y receptores. Quien no entra en este proceso se aísla y pierde la oportunidad de mejorar y de formar parte de un proyecto en común. La participación por tanto es un requisito indispensable en la comunicación interna. Sin participación no hay asociacionismo, no hay comunicación, no hay sentido de pertenencia.

Como ocurre con muchos otros procesos internos, la comunicación dentro de la organización debe planificarse, con un objetivo fundamental: que la comunicación fluya. Esta planificación debe ser coherente con los objetivos anuales de la organización. Solo de este modo, la comunicación interna servirá para desarrollar y aplicar con éxito esos objetivos anuales y acciones concretas.

La comunicación no trata solo de la emisión de mensajes sino también de la búsqueda de hechos relevantes y su clasificación y selección. Estar bien informado de todo lo relevante que ocurre en la organización (y tener siempre presente lo que puede interesar y lo que no interesa), resulta una tarea indispensable para lograr una buena comunicación. El que comunica debe

saber qué información conseguir y dónde hacerlo, a quién preguntar y cómo manejar el resultado para, a su vez, darlo a conocer de manera interna.

Pero, ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación interna?

a) Nos sentimos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
b) Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.
c) Se conseguirá una mayor motivación y, por tanto, se darán más opiniones.
d) Tendremos mayor información para la toma de decisiones.
e) Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
f) Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes.
g) La organización se convertirá en una entidad transparente.
h) Conseguiremos una entidad más ética.

Y, ¿cuáles son los inconvenientes de la falta de comunicación interna?

a) **Rumorología**: "radio patio" se hace líder de audiencia.
b) **Secretismo:** como la información es poder, nadie informa.

c) **Desmotivación:** los miembros de la organización no se involucran.

d) **Apagafuegos:** actuamos solo en caso de conflictos.

e) **Conflictividad:** no comunicar correctamente puede generar malos entendidos y conflictos.

f) **Exaltación o crítica:** lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor.

g) **Incoherencia:** no se corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace.

h) **Autobombo:** informar sólo de lo bueno y de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar.

2.2.1.6 Importancia de la Comunicación Interna en las Organizaciones

Actualmente las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación. Este profundo cambio de paradigma afecta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional (Rojas Guzmán, 2000, p. 56).

La eficacia del funcionamiento organizacional estará directamente relacionada al buen o mal funcionamiento de los procesos básicos de la organización, siendo el proceso de comunicación interna uno de los más importantes.

La efectividad del proceso de comunicación interna es importante por varios motivos, entre los que se cita: i) las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información; las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir aprovechar la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las instituciones; iii) ocupan gran parte del tiempo, cuando el personal no está hablando con otros, en persona o por teléfono, tal vez esté redactando o dictando cartas o informes, o quizá leyendo los comunicados de este tipo que han sido enviados y iv) sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

Pero la comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. Partiendo del axioma: "tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica" (Watzlawick, 1981), la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral.

Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma.

Se está quizás ante un nuevo axioma propio de Internet, sistema que nació y se desarrolló para ser medido y controlado en su totalidad.

Este fenómeno atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación con lo cual, si bien estas aportaciones se enfocan en la *comunicación interna*, los razonamientos y modelos son perfectamente aplicables a las otras dimensiones. Y es que en los últimos tiempos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

Conocer los resultados tanto positivos como negativos posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, medir facilita por ejemplo indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos. Las mediciones internas son de suma utilidad para visualizar las inquietudes de los miembros y tener un panorama preciso de las relaciones interpersonales y la efectividad de cada sector de la organización.

Lo que interesa es posicionar la comunicación como una variable estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de

modo tal que les agregue *valor* para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte sino de su eficiente utilización como una herramienta clave. Implica romper con el paradigma actual, según el cual los procesos de comunicación solo se miden a sí mismos como una etapa más de la gestión.

Actualmente, muy pocos profesionales de la comunicación miden su tarea en relación con los demás procesos de gestión y, fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales.

El resultado es que, en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y, por tanto, no participan de las decisiones claves de la organización. Además, la gestión de los públicos internos se ve desvirtuada y muchas veces se convierte en acciones residuales o extraordinarias de los departamentos de recursos humanos.

El proceso de comunicación interna en las organizaciones es un fenómeno muy complejo y viene a ser una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de la misma.

Es así, que la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento; ya que mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende,

cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (Álvarez, 2000).

2.2.1.7 Canales de Comunicación Interna

Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación. Algunos de estos canales son:

a) **La comunicación directa y personal.** Es muy importante y siempre que se pueda se debe utilizar. Tiene múltiples ventajas: favorece el conocimiento mutuo, al interactuar el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa.

b) **Boletines.** Con los boletines el objetivo es mantener informados a todos nuestros públicos sobre el día a día de nuestras organizaciones e impulsarles que nos remitan sus noticias, opiniones, etc, para que formen parte de la publicación. Suele tener una periodicidad quincenal y con las nuevas tecnologías se han convertido en boletines digitales, mejorando su inmediatez y distribución. Hay que considerar que no todos nuestros grupos de

interés tienen acceso a las nuevas tecnologías, por lo que no debemos olvidar los boletines impresos.

c) **Revistas.** A través de las revistas, de menor periodicidad que los boletines (mensuales, bimensuales, semestrales), se difunde información que puede permanecer en el tiempo por su interés y no tiene fecha de caducidad inmediata (reportajes y entrevistas). Pueden presentarse en papel o en soporte informático.

d) **Correo electrónico.** El correo electrónico permite a las entidades el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes y por supuesto el envío de esos boletines o revistas que se envía por correo con un ahorro notorio de costes, con mayor inmediatez y facilidad en la obtención de la respuesta.

e) **Correo postal.** Las cartas componen el medio de comunicación más común en las entidades, porque no todos tienen acceso a los medios informáticos. Debe de cambiarse con frecuencia el estilo de redacción del formato de carta (tarjetón, folleto, carta en color, etc.), Si se quiere que lean los mensajes se debe ser claro y conciso.

f) **Teléfono.** Un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece sólo

con una persona y además se necesita intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el coste y que no puede dirigirse a muchas personas.

g) **Tablón de anuncios.** Este canal permite difundir noticias puntuales e interesantes de las organizaciones. Es muy útil para los públicos que no disponen de ordenador y que transitan por la entidad.

h) **Reuniones.** El objetivo de las reuniones (además del objeto de la reunión) es fomentar la comunicación ascendente y descendente y especialmente transversal, así como ofrecer formación en aspectos claves para la organización: cultura y proyecto común. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir en el momento por un tema de urgencia.

i) **Internet/intranet**

j) **Espacios de participación**

2.2.1.8. Clasificaciones Relacionadas con los Componentes Emisor y Receptor

Se distinguen los siguientes tipos según: exista intercambio de los componentes emisor y receptor; exista presencialidad del componente emisor y exista el componente realimentación. Respecto de la existencia de intercambio del componente emisor en receptor y viceversa, se clasifica a la comunicación en interpersonal o colectiva.

La comunicación interpersonal implica dos o pocas personas relacionadas directa o indirectamente, las cuales intercambian continuamente el papel de emisor y receptor. El medio por excelencia es el lenguaje oral, aunque no el único. Es privada y suele ser más informal que formal, como una conversación o una entrevista cara a cara. Debido a la existencia de reciprocidad en el acto comunicativo, también es denominada recíproca.

En la comunicación colectiva no hay cambios entre el emisor y receptor; por lo tanto, no se esperan respuestas dentro del mismo proceso de comunicación. En el papel del emisor, puede estar una o varias personas para interpretar y codificar una información personal o institucional. Los mensajes son transmitidos a través de diversos medios como la radio, la televisión, la prensa, las revistas, las cartas circulares, etc., para ser recibidos y codificados por personas de una colectividad o grupo.

El receptor adquiere la información recibida, que puede traducirse en la llamada opinión. A diferencia del tipo denominado interpersonal, en general no existe reciprocidad ya que solo se da un ciclo comunicativo, por ello también se denomina unilateral. Aunque individualmente algún miembro del grupo pueda enviar una respuesta, ésta se da estableciendo un nuevo acto de comunicación, que en este caso podría ser interpersonal o no, utilizando diferentes instrumentos como por ejemplo, cartas, llamadas telefónicas o entrevistas. Es pública y suele ser más formal que informal.

Teniendo en cuenta la presencia o no del emisor, la comunicación puede ser directa o indirecta. **La comunicación directa** se da a través de canales simples; que implican presencia ¨física¨, ejemplo de ello es asistir a una proyección en una sala, una conversación cara a cara o una entrevista. **La comunicación indirecta** se da a través de canales denominados complejos, es decir implican cadenas de medios como por ejemplo avisos en radios, diarios, revistas, televisión o internet.

Según la existencia del componente realimentación en el proceso la comunicación se puede clasificar en unidireccional, unidireccional paralela y bidireccional. **La comunicación unidireccional** implica la emisión de información del emisor al receptor, despreocupándose de la retroalimentación.

Como se explicó anteriormente en este capítulo, esto constituye un simple acto informativo donde el emisor trasmite una instrucción a un

receptor. En **la comunicación unidireccional paralela** la retroalimentación se produce en la medida que el receptor se limita a informar que ha comprendido o no el mensaje; mientras que en la comunicación bidireccional se produce la verdadera interacción. **La comunicación bidireccional** permite al emisor ejercer control sobre el proceso debido a que cuando el emisor transmite el mensaje al receptor, siempre aparece la realimentación permitiendo de esta manera constatar el grado de recepción del mensaje y corregir posibles errores.

2.2.1.9 Clasificaciones relacionadas con el componente del mensaje

Se tienen en cuenta las siguientes características del mensaje: el sentido y dirección; el tipo de red que utiliza y la naturaleza del mismo. Combinando el sentido y la dirección del mensaje es posible analizar la comunicación interna desde las perspectivas vertical y lateral.

Respecto de la **perspectiva vertical**, ésta enlaza distintos escalones jerárquicos y departamentos de una institución. La misma además, asciende o desciende a lo largo de la cadena de mando, por ello se la subdivide en **descendente,** cuando los niveles superiores de la estructura deciden trasmitir cualquier tipo de mensaje hacia los niveles inferiores, y **ascendente**, cuando los miembros de la organización de niveles inferiores emiten uno o más mensajes a los niveles superiores, como respuesta a su necesidad de disponer de canales que permitan resolver sus inquietudes y problemas. Mientras que la función básica de la comunicación descendente es difundir, dirigir e informar a los integrantes de la organización respecto

de las instrucciones para realizar sus tareas, como de los objetivos y políticas de la organización; la función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores.

En cuanto a la **lateral**, ésta generalmente enlaza a los miembros de un mismo nivel jerárquico de la organización en dirección **horizontal** siguiendo el patrón del flujo del trabajo de la organización. Su función básica es ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas sin que sea necesario acudir a niveles superiores, en este caso se la denomina horizontal. Pero también puede manifestarse entre miembros de distintos niveles jerárquicos, en este caso suele denominarse **diagonal u oblicua**. La comunicación horizontal favorece una serie de dinámicas para el desarrollo de la estrategia organizacional y propicia el conocimiento recíproco de las personas. (Katz, 1995)

Para Davis (Citado en Flores de Gortari, 1998, p. 27), "una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados". A partir de la comunicación organizacional, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán dentro de una organización.

Es por ello que dentro de la organización, dentro de la estructura que plantea la comunicación formal, se delimitan rutas a través de las cuales se transmite la información.

Goldhaber (1984), asegura que este flujo informativo, de acuerdo con la estructura de la comunicación formal dentro de la organización, se puede dar de tres formas:

Comunicación descendente.- Define a la comunicación descendente "es la que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, teniendo como propósito a través de estos comunicados proporcionar las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: ¿Quién debe hacer qué, cuándo, cómo dónde y por qué?

Martínez de Velasco define a la comunicación descendente como el proceso que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores"

Fernández Collado (1986), señala que dentro de las necesidades que se pretenden cubrir mediante la comunicación descendente se pueden indicar las siguientes:

a) Las interrogantes de hacia dónde van los empleados de la organización dentro de todos los niveles en cuanto a objetivos y metas por alcanzar.

b) La evaluación formal o recapitulación sobre lo logrado y no alcanzado por parte de los empleados, aunque muchas veces al no señalarse los parámetros sobre los que se evaluará dicha revisión tiende a ser subjetiva. Pero siempre es motivante para el empleado el que otra persona esté interesada en lo que está realizando.

c) Lo nuevo: los mensajes descendentes deben tratar siempre de llegar como información nueva, de esta manera causará mayor impacto en la población. Además la información oficial siempre tendrá que llegar de manera oportuna, lo que ayudará a incrementar el nivel de confianza para el empleado.

Esta definición nos señala que la comunicación es vital en la organización, ya que a través de ella, los empleados están al tanto y comprenden cuál es su papel dentro de la organización, así como también de su estructura, sus objetivos y metas.

Comunicación ascendente.- Es definida por el autor como "aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales"

Martínez de Velasco (1988) define a la comunicación ascendente como:

La que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. (p. 23)

Para Hodgetts (1986), la comunicación ascendente es una forma de estar en contacto con las necesidades del empleado, así como también al conocerlas, podrán de forma eficaz tomar decisiones adecuadas con respecto al trato con sus subordinados.

Estos autores señalan que la importancia de la comunicación ascendente radica en las siguientes funciones:

a) Proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.
b) Ayuda a medir el clima organizacional.
c) Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones, mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas.
d) Permite el diagnóstico de malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión.

e) Incrementa la aceptación de decisiones directrices, ya que en la medida que exista un mayor acercamiento por parte de jefes a los empleados habrá una mayor comprensión de éstos últimos de las decisiones de sus superiores.

Mejora el conocimiento de los subordinados y de esta forma se entenderá y se tomará más en cuenta la decisión del personal en las decisiones de la organización.

Estas funciones además de permitir un mayor conocimiento del punto de vista de los empleados, los impactará de manera positiva, ya que se sentirán tomados en cuenta, elevando su grado de motivación y satisfacción con las tareas que desempeñen y se reflejará en el grado de productividad laboral.

Dentro de la comunicación ascendente y su desarrollo, se dan ciertos factores, que retardan esta transmisión de información de empleados a jefes. Estos pueden ser:

a) Filtros de información negativa que se genere en los empleados hacia niveles ascendentes, solo dejando fluir la información benéfica para los empleados y la que los jefes deseen escuchar.
b) Demora o retraso de información hacia niveles superiores por no existir la suficiente confianza para transmitir a los jefes los problemas que ocurren.

c) Disfrazar la información negativa de manera que cuando llegue a los jefes no suene como tal, aunque se distorsione el mensaje real.

Salto de niveles jerárquicos, con el fin de que la información llegue más fresca y con menos intermediarios a los superiores, lo cual puede provocar roces entre los niveles jerárquicos.

Comunicación horizontal.- Este tipo de comunicación organizacional se suele dar entre personas del mismo nivel jerárquico. "La mayoría de los mensajes horizontales tienen como motivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel" (Martínez de Velasco, 1988, p. 56)

Muchas veces se tiende a confundir con la comunicación informal, pues no existe alguna autoridad que regule este tipo de comunicación, ya que tanto emisor como receptor, pertenecen al mismo nivel jerárquico.

Es una herramienta útil en la organización cuando se requiere integración y coordinación de actividades, es decir trabajo en equipo para la consecución de objetivos comunes. La comunicación horizontal permite que la información se expanda rápidamente entre los miembros de un mismo sector, permitiendo que las decisiones sean compartidas y difundidas por toda la organización.

Los flujos de comunicación interna en una organización definen dos tipos de estilos, redes o canales de comunicación.

Las redes informales se forman en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surgen ante la necesidad de un miembro de comunicarse con otro sin que exista ningún medio formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Estas redes aparecen donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización y ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se pueden toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Una distorsión importante que se forma en este tipo de comunicación es la causada por los rumores, que aparecen fácilmente al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación formal.

Las redes formales entrelazan a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica predeterminada, favoreciendo el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persigue la consecución de importantes objetivos como construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión y trabajo en equipo.

La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que las redes de comunicación formales son diseñadas y administradas por la organización, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula. Las redes formales necesitan construirse, implementarse, sostenerse y legitimarse, lo cual demanda una puesta activa de recursos, tiempo, planificación y coherencia; sin embargo las redes informales nacen en el intercambio diario y permanente de mensajes entre sus integrantes, razón por la que complementan a las formales y se necesitan mutuamente.

Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal e informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la dirección de la organización podrá aprovechar algo más que la ¨mano de obra¨ de sus empleados: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva las redes informales que surjan espontáneamente con el propósito de optimizar su comunicación interna (Formanchuk, 2007).

De acuerdo a Gómez, (2007), la comunicación interna en las organizaciones puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente). De otra parte, también puede ser clasificada la comunicación interna de las organizaciones en ascendente, descendente y oblicua o transversal.

2.2.2 Gestión del Clima Organizacional

2.2.2.1 Historia y Conceptualización

De acuerdo con Gan (2007), el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años de 1927 a 1939, en las fábricas Hawthorne pertenecientes a la compañía Western Electric, posiblemente sea considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional.

Posteriormente, Toro (2001) y Bustamante, Hernández y Yáñez (2009) señalan que derivado del estudio realizado por Elton Mayosurgen investigaciones de otros autores que tratan de profundizar en el concepto y alcance del clima organizacional dentro de las organizaciones. Ejemplo de ello son los trabajos realizados por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes introducen el término de clima como vínculo entre la persona y el ambiente; la obra de Argyris (1958), donde se hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional.

La investigación de Likert (1961), la cual afirma que un clima de apoyo genera un mejor rendimiento de las personas; y por último, las aportaciones de Litwin y Stringer (1968), que manifiestan la influencia del contexto y la estructura institucional sobre el ambiente de trabajo.

Por otra parte, Brunet (2007) menciona que en la psicología industrial/organizacional el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman (1960); no obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones, por lo que generalmente sus antecedentes se remontan a 2 escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

Ambos enfoques consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen.

De ahí que Álvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Méndez (2006) definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las

cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción.

Así mismo, Vega et al. (2006) señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras.

Por otra parte, Sandoval (2004,) refiere que el clima organizacional es definido:

Por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución. (p. 78)

En esa misma perspectiva, Astuquipan (2011) añade que la herramienta de gestión que es el clima laboral, pretende cuantificar o mensurar el grado de satisfacción que tienen las personas con lo que les otorga la organización donde laboran, pero enfocado desde su aspecto subjetivo (emocional) y no desde una perspectiva racional. (p. 13)

Chiavenato (2000, p. 120) indica que el clima organizacional es la propiedad o cualidad del ambiente organizacional que es percibido por los trabajadores e influye en su comportamiento.

El clima organizacional, o laboral, es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano, adquiere diferentes connotaciones. Se dice que el clima laboral consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz, & Llorca, 2005, p. 127).

Varios investigadores coinciden en señalar que el clima laboral está compuesto por los siguientes rubros: ambiente físico; características estructurales (estilos de dirección, tamaño de la organización); ambiente social (compañerismo, conflictos); características personales (actitudes, motivaciones) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación). De acuerdo a ello, el concepto de clima laboral ha sido calificado como producto de la interacción entre las características de los empleados y las particularidades de la organización (Salazar et al., 2009).

Según Hellrieger y Slocun (2009), el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.

En la actualidad el concepto de clima laboral u organizacional, ha alcanzado una mayor relevancia e interés por parte de entidades tanto privadas como públicas, por ser su evaluación y diagnóstico clave para reflejar el estado en el que se encuentran las dimensiones o factores que están en contacto con su principal recurso: el recurso humano, los trabajadores, quienes son piezas fundamentales tanto para el desarrollo de sus actividades productivas, su rentabilidad y el éxito de estas organizaciones.

Las mediciones de clima organizacional se vienen dando desde hace años atrás en importantes empresas privadas de nuestro país, como un indicador de gestión y medición importante para mejorar aspectos intangibles dentro de sus organizaciones.

Hall (1983) considera que el clima organizacional es aquel conjunto de concepciones que los trabajadores tienen en común en relación con su centro de trabajo, conjunto que vienen a ser las percepciones que

mantienen aquéllos de este último, las mismas que se encuentran referidas a los hechos, formas de conducirse, procedimientos, acontecimientos, condiciones de trabajo y situaciones a los que diariamente los trabajadores se encuentran expuestos en su los trabajadores en la organización donde desempeñan sus labores.

Davis y Newstrom (1991), señalan que: El clima organizacional es un concepto dinámico que se ve afectado por la mayoría de acontecimientos que suceden en la organización. Cada una de estas organizaciones, poseen una cultura particular que agrupa métodos de trabajo propios, tradiciones y otros conceptos particulares que constituyen al clima organizacional; el que influirá en la motivación y satisfacción del empleado.

Davis Mc Clelland (2000, citado por Landazuri), definió el clima laboral como: el ambiente percibido por el trabajador de su puesto o área de trabajo, lo cual incluye una compleja combinación de percepciones, concepciones, anhelos, expectativas, procedimientos, normas de conducta; cuestiones que influencian de una u otra manera y en distintos niveles personales, grupales y organizacionales, que se pueden traducir en su motivación, actitud, desempeño y productividad.

A partir de las mencionadas definiciones se puede resaltar la importancia que el concepto de percepción adquiere, Robbins (2013), la define como: “Un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno.”

Los autores coinciden en señalar que el clima organizacional se puede medir gracias a la utilización de la gama de indicadores objetivos o subjetivos que se puedan plantear de acuerdo a la realidad latente de cada institución u organización.

La medición del valor de los activos intangibles consiste en determinar hasta qué punto esos activos están en sintonía con la estrategia de la organización, institución o empresa.

El clima organizacional total equivale a la medida de los climas reunidos de todas las áreas o departamentos. Se tiene que encuestar a una muestra representativa de empleados por cada área, departamento o unidad.

En ese contexto, el clima organizacional se relaciona con la cultura organizacional pero no se asemejan. En ese entendido, cabe precisar sus diferencias:

Tabla Nº 02

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características de pensar y hacer las cosas en una empresa.	Es un constructo que se forma de las percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
Es el resultado de la conciencia (inconciencia) colectiva que orientan el comportamiento de las personas.	Es el resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en comportamientos.
Tienen permanencia relativa en el tiempo.	Es susceptible de cambios a corto plazo.
Se describe, las percepciones de las características, no el hecho que les guste o no. En un segundo instante evalúa, premia innovación, suaviza los conflictos.	Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, satisfactorio.
Establece el marco que regula las relaciones sociales.	Son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Fuente: Jáuregui (2015) Universidad Esan.

2.2.2.2 Enfoques del Clima Organizacional

Al respecto, Dessler (1999) presenta tres enfoques diferentes para definir el clima organizacional:

Enfoque Objetivo o Estructuralista, Dessler cita a los investigadores Forehand y Gilmer, los cuales señalaron que el clima de la organización agrupa las características particulares y permanentes que describe a una organización, la diferencia de otras organizaciones e influye en el comportamiento de sus empleados.

Enfoque Subjetivo. Halpin y Crofts, señalaron que este enfoque valora la opinión de los trabajadores; y se fundamenta en que la percepción del ambiente organizacional interno está en función de la percepción que el

trabajador tiene del nivel de satisfacción de sus necesidades y su productividad.

Enfoque Integrador. Este enfoque integra los dos enfoques antes mencionado, la parte objetiva, que agrupa todas las características organizacionales: estructura, estilo de liderazgo, comunicación, entre otros factores; y, por otro lado, la parte subjetiva, en el orden de la productividad o la satisfacción laboral de los trabajadores.

Al respecto, James y Jones citados por Brunet, (2011, p. 13), también identificaron tres diferentes modelos para conocer los fundamentos, a los cuales se les atribuye el desarrollo del clima laboral en la organización, según ellos estos son los siguientes:

1. **La medida múltiple de atributos organizacionales;** se refiere a las características que posee la organización, las cuales son relativamente estables en el tiempo, ayudan a la organización a que se diferencie de las otras entidades e influyen en el comportamiento de los trabajadores. Al respecto, esta perspectiva ha sido criticada por solo basarse en el estudio de comportamientos objetivos, dejando de lado la investigación de la percepción de los individuos hacia su trabajo.

2. **La medida perceptiva de los atributos individuales;** señala que el clima organizacional es un compuesto de elementos individuales vinculados a los valores, actitudes, opiniones y necesidades de los empleados. Loyo y López, afirman que bajo este enfoque el clima se vuelve objeto de opiniones personales, por lo que se debe tener cuidado a la hora de diseñar los instrumentos de medición a fin que no sean cuestionarios que identifiquen solo el nivel de satisfacción. Por lo que se recomienda utilizar una mayor variedad de instrumentos que profundicen la evaluación, tales como entrevistas y focus group. Desde esa perspectiva el clima depende de cada individuo, por lo que no es estable en el tiempo, ni es uniforme en la organización o en las áreas de ésta. E indica que la utilidad práctica e investigativa se restringe de manera importante, razón por la cual, este enfoque no goza de mucha aceptación.

3. **La medida perceptiva de los atributos organizacionales**; este enfoque es más integral debido a que reconoce la existencia de características distintivas en las organizaciones y en áreas o unidades, y que esto es el resultado de la interacción organización, participantes y medio externo, y que esta medida originaría la percepción de los trabajadores.

2.2.2.3 Características del Clima Organizacional

Tagiuri citado por (Brunet, 2011, p. 13), señala que las características que posee el Clima Organizacional, son las siguientes:

- El clima tiene cierta continuidad pero no se establece de forma permanente como la Cultura, por lo que el clima laboral puede variar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales, siendo el empleado un agente que contribuye en la naturaleza del clima.
- Los componentes que lo constituyen pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima laboral está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el trabajador.
- Repercute en el comportamiento del trabajador. Es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las actitudes y expectativas.

Gamarra (2014) cita a Armengol quien indica las siguientes características:

- Es un concepto globalizador que señala el ambiente de la organización.
- Es un concepto multidimensional influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales como dinámicos o de funcionamiento. Las características del comportamiento humano constituyen variables con una relevancia especial en la definición del clima de un centro. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.

Gamarra, continúa y hace mención a lo referido por Mullins, quien sostiene que un clima organizacional sano, presentará las siguientes características:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicación y autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Opción para el desarrollo personal, profesional y el progreso.

- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

2.2.2.4 Dimensiones de Clima Organizacional

El medir el clima organizacional, considera la elección de dimensiones de acuerdo a las preferencias del investigador y a la realidad de cada organización. En ese sentido, Jáuregui (2015) describe algunos cuestionarios estandarizados a nivel internacional y sus respectivas dimensiones:

Tabla Nº 02

Cuestionarios y dimensiones más usadas

CUESTIONARIO	COMPONENTE	DIMENSIONES	VARIABLES
WES	PROCESOS DE DIRECCIÓN	RELACIONES	IMPLICACION
			COHESION
			APOYO
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	AUTOREALIZACIÓN	AUTONOMÍA
			ORGANIZACIÓN
			PRESIÓN
	CONTROL	ESTABILIDAD /CAMBIO	CLARIDAD
			CONTROL
			INNOVACIÓN
			COMODIDAD
	Estructura Organizacional	AUTONOMÍA INDIVIDUAL	TOMA DE DECISIONES
			NIVEL DE CONTROL
			INVOLUCRAMIENTO Y COMUNICACIÓN
			ESFUERZO

Malcolm G. Patterson, Jeremy F. Y OTROS	**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**	**GRADO DE ESTRUCTURA Y SU INFLUENCIA EN EL CARGO**	FORMALIZACIÓN
			ENFOQUE EXTERNO
			REFLEXIBILIDAD
			CLARIDAD DE METAS ORGANIZACIONALES
	CONTROL	**ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA**	BIENESTAR
			RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO
			RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO
	PROCESOS DE DIRECCIÓN	**CONSIDERACIÓN, ENTUSIASMO Y APOYO**	APOYO DE SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO
			CAPACITACIÓN
			PRESIÓN PARA PRODUCIR
			RELACIONES INTERPERSONALES
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	**ORIENTACION HACIA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN EN EL TRABAJO**	INTEGRACIÓN
			INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD
			EFICIENCIA
			CALIDAD
GREAT PLACE TO WORK	**PROCESOS DE DIRECCIÓN**	CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN
			HABILIDAD GERENCIA
			INTEGRIDAD
	PROCESOS DE DIRECCIÓN	RESPETO	APOYO PROFESIONAL
			COLABORACIÓN
			INTERES COMO PERSONA
	PROCESOS DE DIRECCIÓN	IMPARCIALIDAD	EQUIDAD EN RECOMPENSAS
			AUSENCIA FAVORITISMO
			TRATO JUSTO

	PROCESOS DE DIRECCIÓN	ORGULLO	TRABAJO INDIVIDUAL
			TRABAJO EN EQUIPO
			IMAGEN CORPORATIVA
	PROCESOS DE DIRECCIÓN	CAMARADERÍA	FAMILIARIDAD
			HOSPITALIDAD
			SENTIDO DE EQUIPO

Fuente: Jáuregui (2015)

2.2.2.5 Ranking de Great Place To Work en el Perú

Es un listado de las mejores empresas de un país en función a sus características de ser un "gran lugar para trabajar", acorde al modelo desarrollado por Great Place to Work en Estados Unidos, metodología que se replica en varios países del mundo, como en el Perú.

Se realiza en base a un estudio al clima y cultura organizacional de las empresas que se inscriben para participar en la evaluación.

En el Perú, cada año, El diario El Comercio publica el resultado del estudio y la lista de las 25 mejores empresas: las 10 primeras, en orden de mérito y las 15 siguientes en orden alfabético. Las 25 empresas seleccionadas reciben cobertura especial en un suplemento.

Tienen establecidas políticas de ética y confidencialidad en el tratamiento de información de cada empresa.

El procedimiento de realización de la evaluación, así como los cronogramas de ejecución se encuentran claramente definidos.

Por el costo del estudio, las entidades públicas en el país todavía no han accedido a solicitar los servicios de Great Place To Work.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Comunicación Interna: Es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la entidad para comunicar diferentes mensajes a los trabajadores. Permite comunicar y recibir respuesta, retroalimentación e interacción entre personas de una misma organización.

Clima Organizacional: Entendemos como clima laboral al ambiente de trabajo propio de toda institución. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

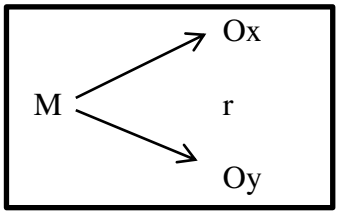
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Corresponde al tipo de investigación básica debido a que los resultados van a enriquecer las teorías existentes respecto a la gestión de la comunicación interna mediante el análisis respectivo y la aplicación de los instrumentos para la percepción del nivel del clima organizacional. El estudio se ubica en el nivel descriptivo. (Hernández Sampieri, 2014, p. 235).

3.1.1 Diseño del estudio

El diseño que se ha empleado en la investigación es el descriptivo correlacional, el mismo que sirvió para determinar cuál es la relación entre las dos variables y el grado en que las variaciones que se produce en un factor, se corresponden con la que experimenta el otro.

La fórmula que corresponde al diseño del estudio es:



Donde:

M = Muestra

Ox = Observación a la variable X

Oy = Observación a la variable Y

r = Relación existente entre ambas variables

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población en estudio

La población estuvo conformada por 285 trabajadores y colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana, mayores de 22 y menores de 73 años de edad que laboran en la sede central institucional ubicada en el Jr. Andahuaylas N° 563, cercado de Lima, provincia y departamento de Lima.

3.2.2 Muestra

La determinación de la muestra fue de tipo probabilístico, de selección aleatoria simple, estratificada (Hernández, 2014 p: 181) por Áreas y Equipos proporcional al número de trabajadores de la UGEL N° 03 de Lima metropolitana.

El tamaño total de la muestra fue de 200 personas, quedando distribuido de la siguiente manera:

Asimismo, para reforzar los resultados de la investigación se realizó 4 focus group conformado por (135) trabajadores.

Tabla N° 04

Áreas de la UGEL Nº 03 de Lima metropolitana

ÁREAS	MUESTRA	PORCENTAJE
ALTA DIRECCIÒN	**12**	**6%**
Dirección		
Equipo de Participación y Comunicación		
Órgano de Control Institucional (OCI)		
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	**60**	**30%**
Jefatura		
Equipo de Desarrollo y Bienestar del Talento		
Equipo de Planillas y Pensiones		
Equipo de Escalafón y Legajos		
Equipo de Reclutamiento y Selección		
Equipo de Administración de Personal		
Secretaría Técnica		
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	**58**	**29%**
Jefatura		
Equipo de Tesorería		
Equipo de Logística		
Equipo de Contabilidad		
Equipo de Trámite Documentario y Archivo		
ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	**35**	**17.5%**
Jefatura		
Equipo de Planeamiento y Presupuesto		
Equipo de Estadística		
Equipo de Racionalización y Mejora Continua		
Equipo de Tecnología de la Información		
Equipo de Proyectos de Inversión		
ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA	**7**	**3.5%**
Jefatura		

Equipos		
Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial – AGEBRE	**14**	**7%**
Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo – ASGESE	**9**	**4.5%**
Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva – AGEBATP	**5**	**2.5%**
TOTAL	**200**	**100%**

Fuente: Elaboración propia. 2016.

Tabla N° 05

Participantes	**Grupo 1**	**Grupo 2**	**Grupo 3**	**Grupo 4**
Participantes por grupo	27 (20%)	40 (30%)	37 (27%)	31 (23%)
Total de participantes	135 (100%)			

Fuente: Talleres de capacitación de coaching "Mejora de la comunicación efectiva, relaciones interpersonales y clima institucional" (2016), UGEL N° 03.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Técnicas

- Trabajo de gabinete
- Trabajo de campo
- Observación

3.3.2. Instrumentos

- Encuesta para medir el nivel de percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional.
- Encuesta para medir la gestión de la comunicación interna.
- Dinámicas grupales /Focus group.

3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los resultados fueron transcritos al informe final de la investigación tomando en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos de los respectivos instrumentos.

Asimismo realizada la tabulación en el programa Excel se procedió al empleo del software informático IBM SPSS, versión 19 para determinar la correlación de ambas variables, la obtención de cuadros y gráficos estadísticos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

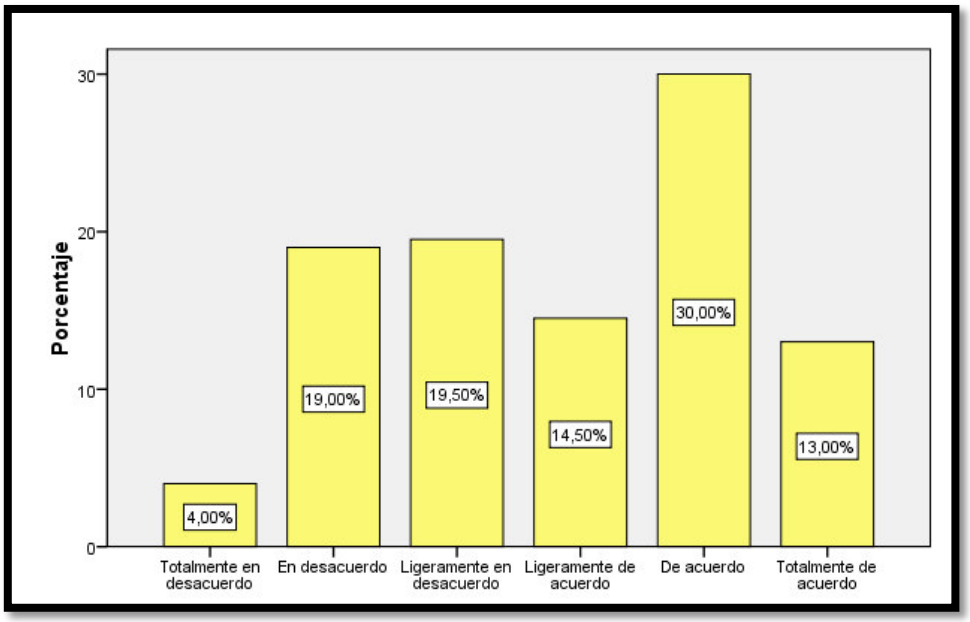
4.1.1. Análisis cuantitativo

4.1.1.1. Comunicación Interna

Para el análisis de la gestión de la comunicación interna se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico Nº 03

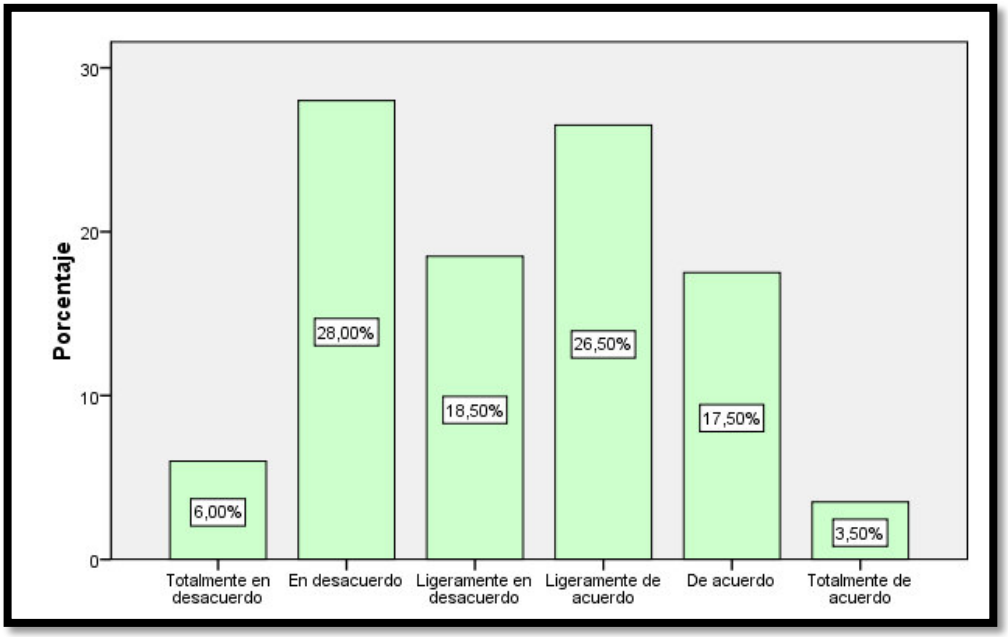
Dimensión: Canales de Comunicación



En la dimensión: **<u>Canales de comunicación</u>**, el **57.5%** de los encuestados asevera estar de acuerdo que en la UGEL Nº 03 de Lima metropolitana se promueve el uso del canal ***oral, escrito y correo electrónico*** como medio de comunicación interna, mientras que el **42.5%** refiere estar en desacuerdo.

Gráfico Nº 04

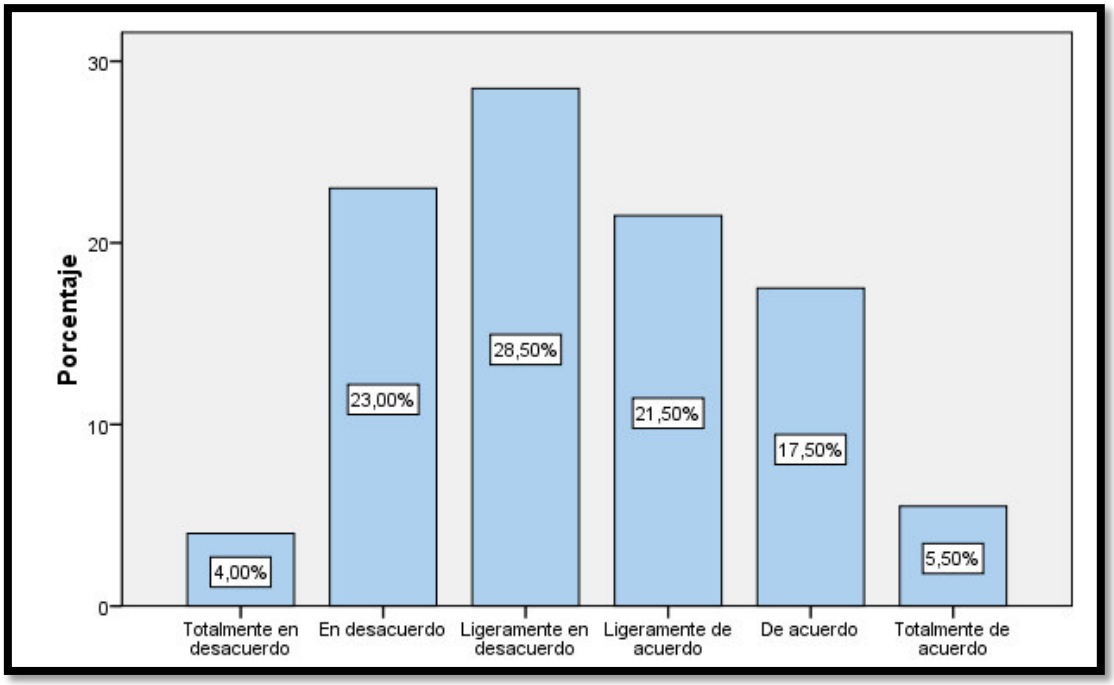
Dimensión: Comunicación Esencial



En la dimensión: **<u>Comunicación Esencial</u>** se denota que el **52.5%** muestra su desacuerdo en relación a la **existencia de *diálogo*** *entre los servidores civiles de la UGEL Nº 03 de Lima metropolitana* ***(Comunicación entre jefes, disposición al diálogo de trabajadores y capacidad de negociación de los jefes***); en tanto, el **47.5%** dice estar de acuerdo con la existencia de diálogo.

Gráfico Nº 05

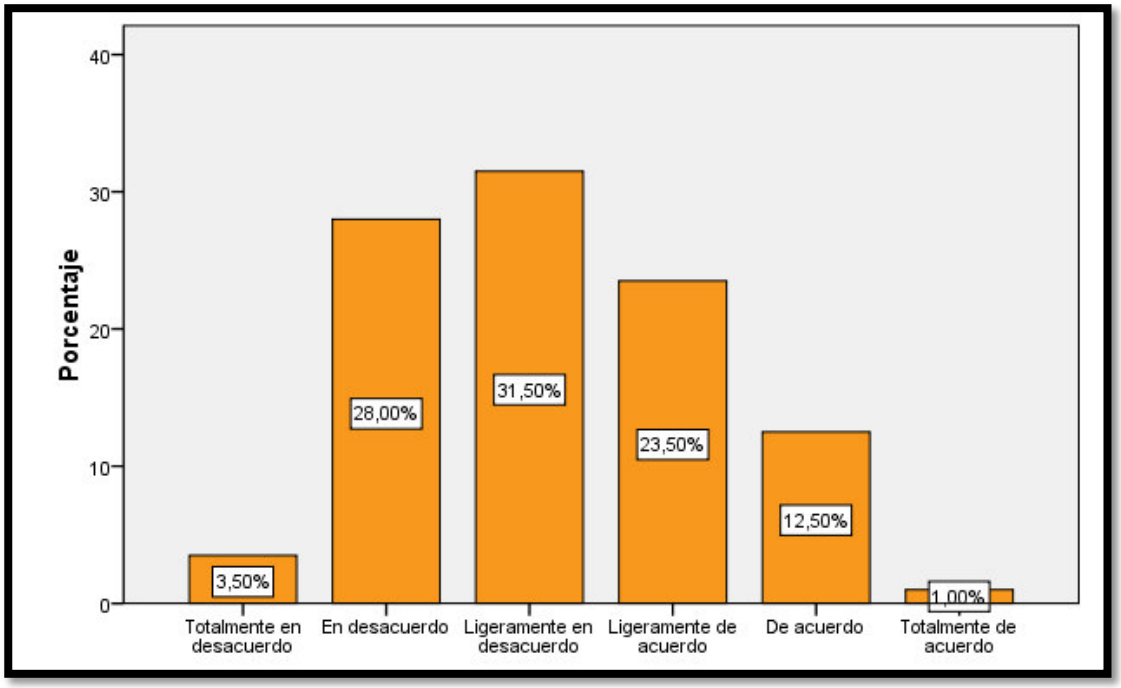
Dimensión: Comunicación Operativa



En la dimensión: **Comunicación Operativa,** el **55.5%** de los respondientes dicen estar en desacuerdo en relación a un buen ***nivel de relacionamiento oportuno y conversación*** entre los trabajadores de la UGEL Nº 03 de Lima metropolitana. El **44.5%** responde estar de acuerdo.

Gráfico Nº 06

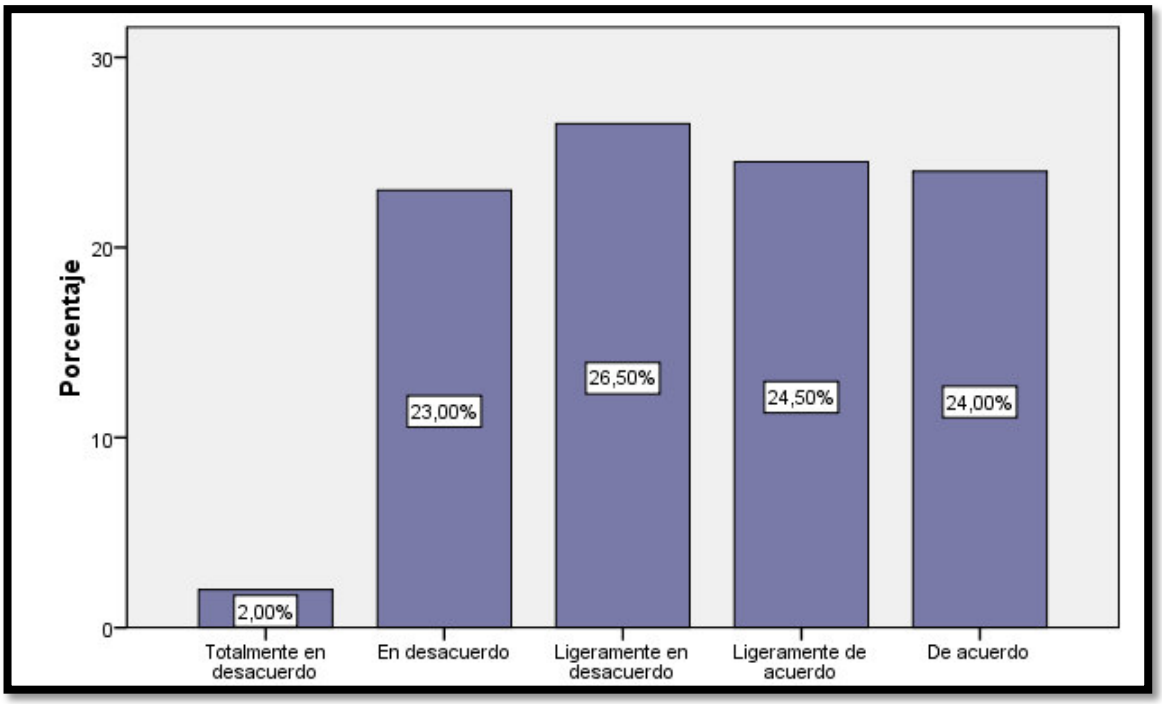
Dimensión: Comunicación Estratégica



En la dimensión: **<u>Comunicación Estratégica:</u>** El **63%** muestra su desacuerdo en relación a que los trabajadores ***se saludan amablemente y estén predispuestos a escucharse entre ellos;*** mientras que el **37%** si está de acuerdo.

Gráfico Nº 07

Dimensión: Tipos de Comunicación



En la dimensión: **<u>Tipos de comunicación</u>, el 51.5%** muestra su **desacuerdo** en relación al **uso adecuado de la comunicación descendente, ascendente y horizontal,** y el **48.5%** asevera estar de acuerdo en que los trabajadores de la UGEL N° 03 de Lima metropolitana hacen uso de esos tipos de comunicación.

4.1.1.2 Sobre el Instrumento de Medición del Clima Organizacional

El instrumento de medición del constructo clima organizacional fue adaptado del modelo desarrollado por la PhD. Kety Jáuregui, tomado de: (Malcom G. Patterson, Jeremy, Great Place To Work 2006).

Para la encuesta, de clima organizacional se aplicó un cuestionario anónimo de 67 preguntas relacionadas a cinco dimensiones las que a su vez contienen de tres (03) a cuatro (04) variables por cada dimensión, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N° 06

Dimensiones de estudio

DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
Autonomía Individual	Toma de Decisiones	Nivel de Control	Involucramiento	Esfuerzo
Consideración, Entusiasmo y Apoyo	Apoyo de Supervisión y Liderazgo	Capacitación	Presión para Producir	Relaciones Interpersonales
Grado de estructura y su influencia en el cargo	Formalización	Enfoque Externo	Reflexibilidad	Claridad de Metas Organizacionales
Orientación hacia la recompensa	Integración	Bienestar	Retribución al Desempeño	Retroalimentación al Desempeño
Orientación hacia el Desarrollo y promoción en el Trabajo	Innovación y Flexibilidad	Eficacia	Calidad	

Fuente: Jáuregui (2015) Universidad Esan.

Cabe precisar que los grados de respuestas a las preguntas de la encuesta sobre el clima organizacional van del 1 al 6, con escalamiento de Likert según el detalle siguiente:

1: Totalmente en desacuerdo.

2: En desacuerdo.

3: Ligeramente en desacuerdo.

4: Ligeramente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo.

Se estableció que inicialmente los colaboradores deben situarse en el 4.5 promedio en sus respuestas, que viene a ser el 75% de 6; que es totalmente de acuerdo.

En relación a la escala de clima laboral, se han considerado 19 variables en las cinco dimensiones, cuyos resultados se midieron con la siguiente escala:

Tabla N° 07

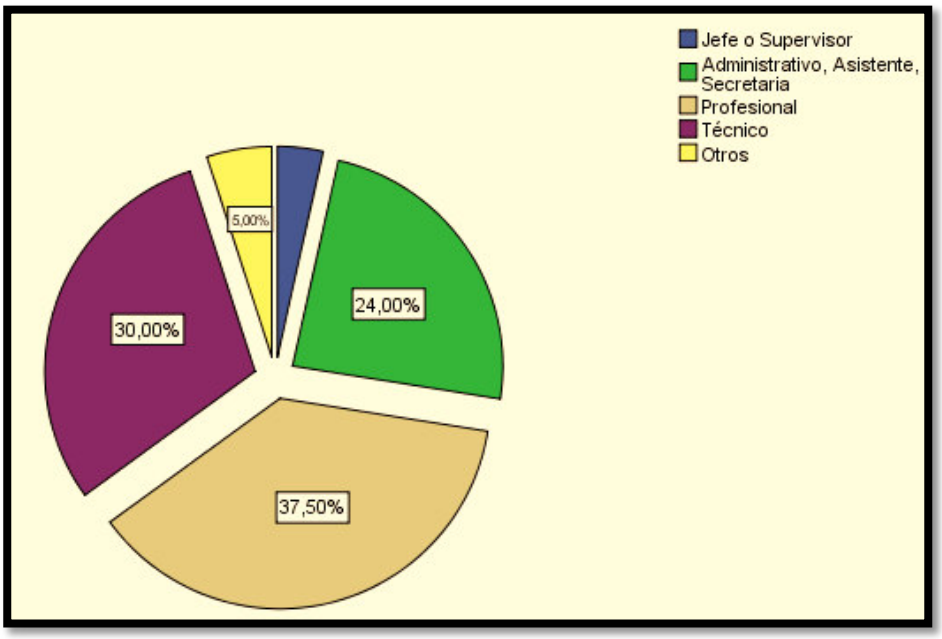
Número de variables iguales o mayores a 4,5	**Calificativo del clima laboral:**
De 17 a 19	Excelente
De 13 a 16	Bueno
De 9 a 12	No muy bueno
De 5 a 8	Regular
De 0 a 4	Desfavorable

Fuente: Kety Jáuregui (2015) Universidad Esan.

4.1.1.3 Resultados del Clima Organizacional

Gráfico Nº 08

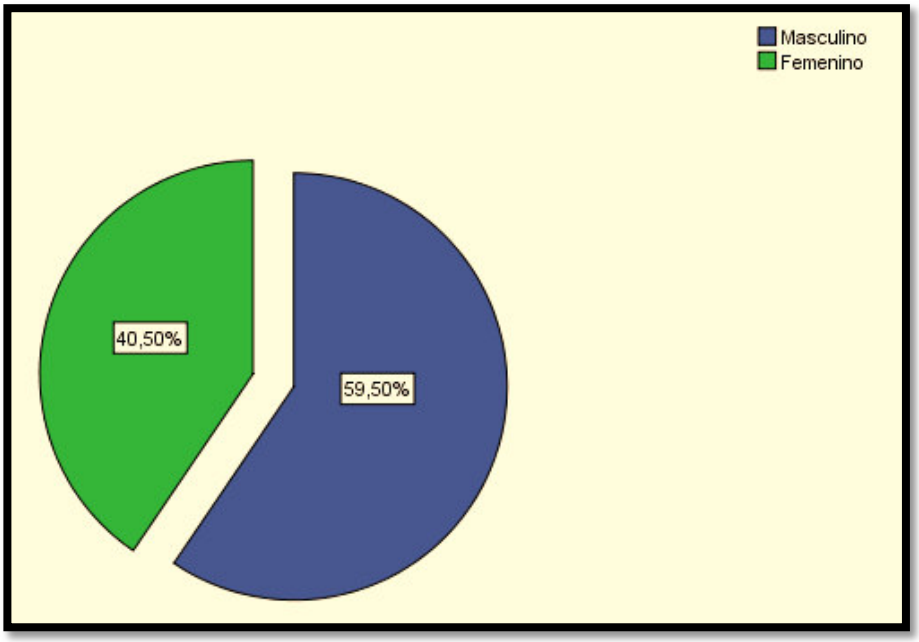
Cargo en el centro de labores



Del total de la muestra encuestada en el presente estudio, el **37.5%** de los trabajadores de la UGEL N° 03 de Lima metropolitana es **profesional (Especialista),** el **30% personal técnico**, **24.5% personal administrativo o asistente** y el **3.5% jefe, supervisor o coordinador**.

Gráfico Nº 09

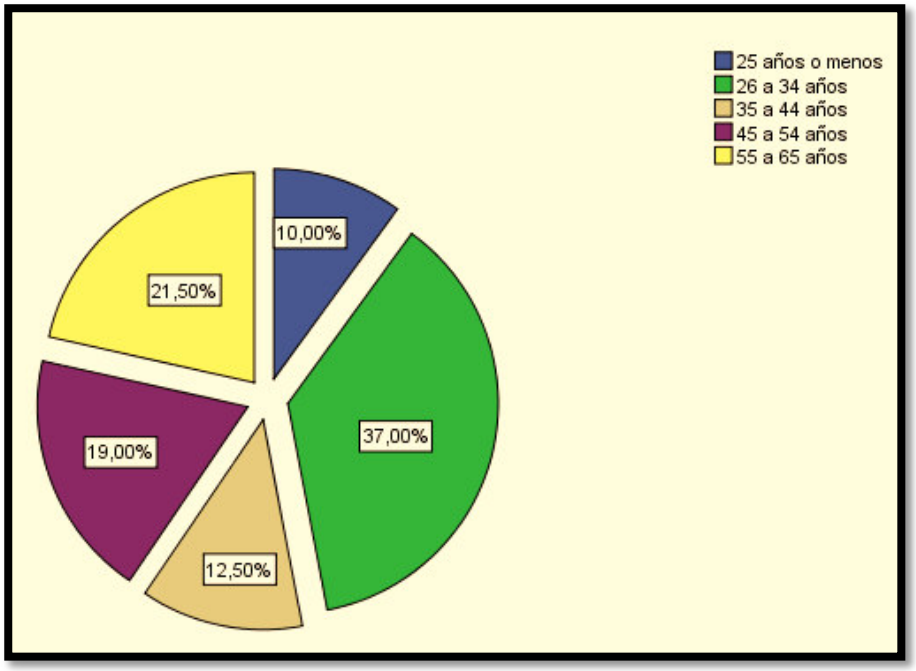
Sexo



El **59.5%** de los trabajadores encuestados de la UGEL N° 03 de Lima metropolitana son varones mientras que el **40.5%** son mujeres.

Gráfico Nº 10

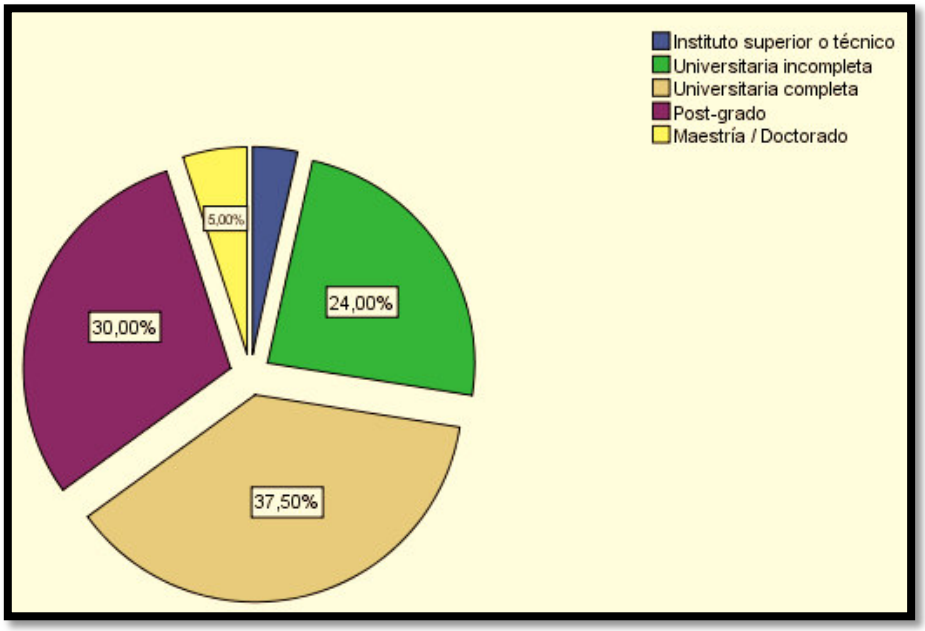
Edad



En el gráfico N° 10 podemos apreciar que el 37% tiene entre 26 y 34 años, el 21.5% entre 55 y 65 años y el 19% fluctúa su rango de edad entre 45 y 54 años. Solo el 10% tiene menos de 25 años y el 12.5% entre 35 y 44 años. Eso denota la existencia de una población relativamente adulta contemporánea representado por el 59.5% (Edades entre 25 y 44 años).

Gráfico Nº 11

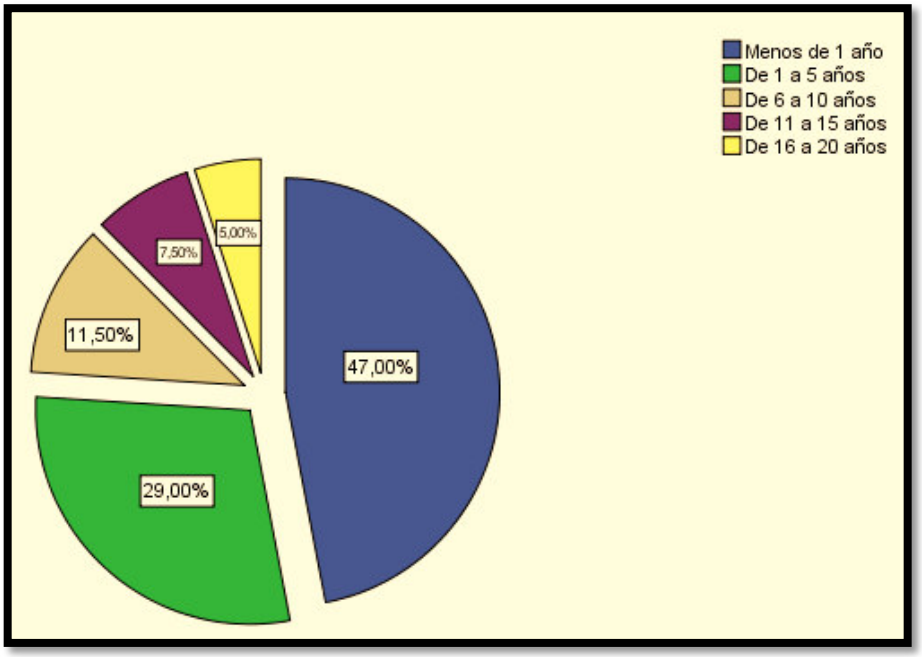
Grado de Instrucción



Respecto al grado de instrucción de los servidores públicos de la UGEL N° 03 de Lima metropolitana, el 37.5% tiene estudios *universitarios completos*, el 30% estudios de posgrado, el 24% estudios universitarios incompletos, el 3.5% estudios técnicos o en institutos superiores y el 5% maestría o doctorado.

Gráfico Nº 12

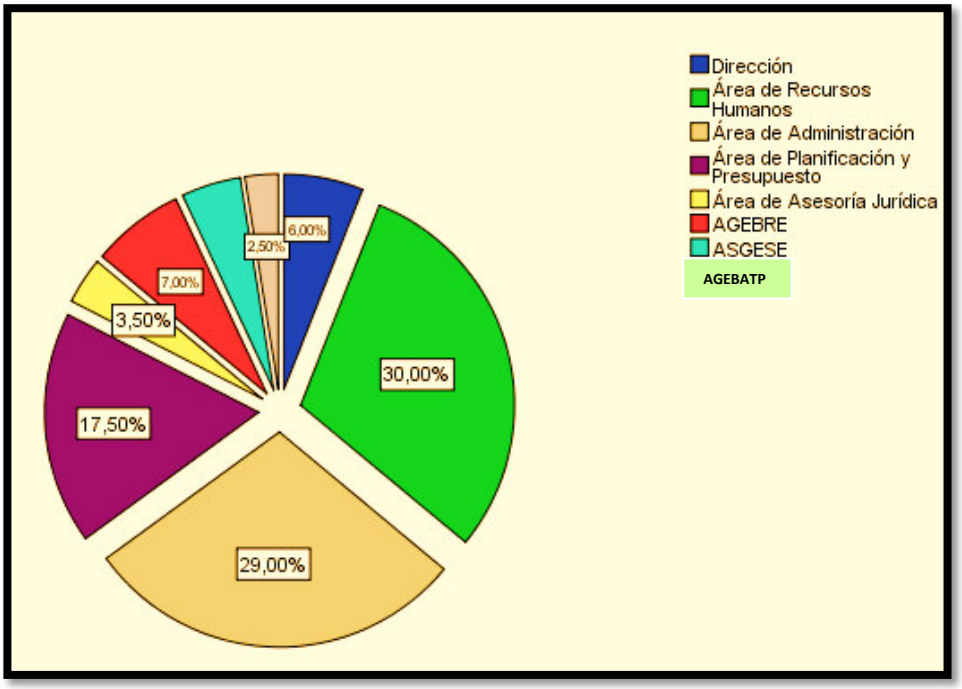
Antigüedad en el Trabajo



En relación a la antigüedad en el trabajo, el 47% tiene menos de 1 año, el 29% de 1 a 5 años. Un 11.5% asevera tener de 6 a 10 años, el 7.5% de 11 a 15 años y solo el 5% de 16 a 20 años. Denota un alto nivel de rotación ya que aproximadamente el 50% no sobrepasa el año de permanencia en la UGEL N° 03 de Lima metropolitana.

Gráfico Nº 13

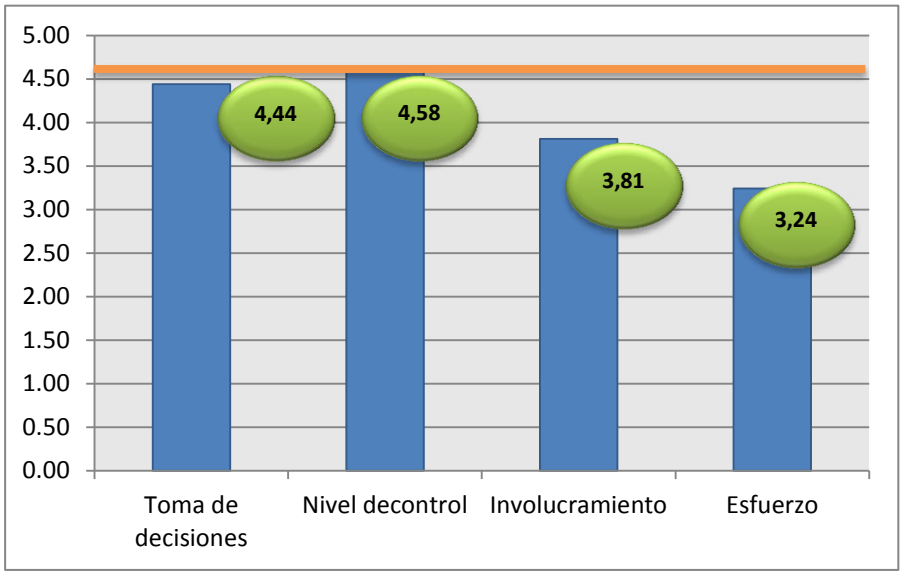
Área de Trabajo



Sobre el área de trabajo al que pertenecen los trabajadores encuestados, se puede describir que el 30% pertenece al Área de Recursos Humanos, el 29% al Área de Administración, el 17.5% al Área de Planificación y Presupuesto y el 3.5% al Área de Asesoría Jurídica; como órganos de apoyo y asesoramiento respectivamente. En tanto, el 7% forma parte del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE), el 4.5% al Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo (ASGESE), el 2.5% al Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva (AGEBATP). El 6% está representado por trabajadores de la Alta Dirección.

Gráfico Nº 14

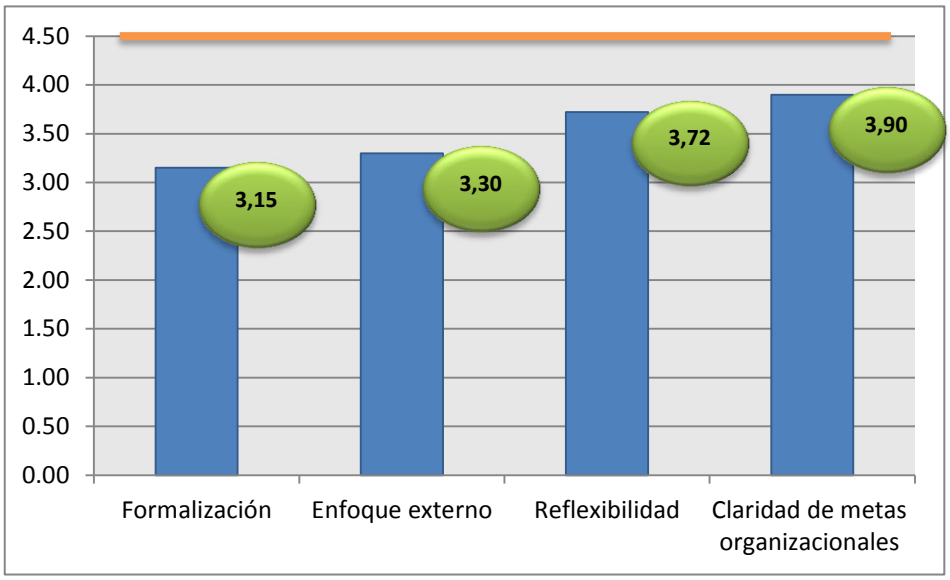
Dimensión: Autonomía Individual



En la dimensión **autonomía individual;** que se describe la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión, solo nivel de control se ubica en 4.58, por encima de lo esperado. Los indicadores, involucramiento, esfuerzo y toma de decisiones están por debajo de 4,50.

Gráfico Nº 15

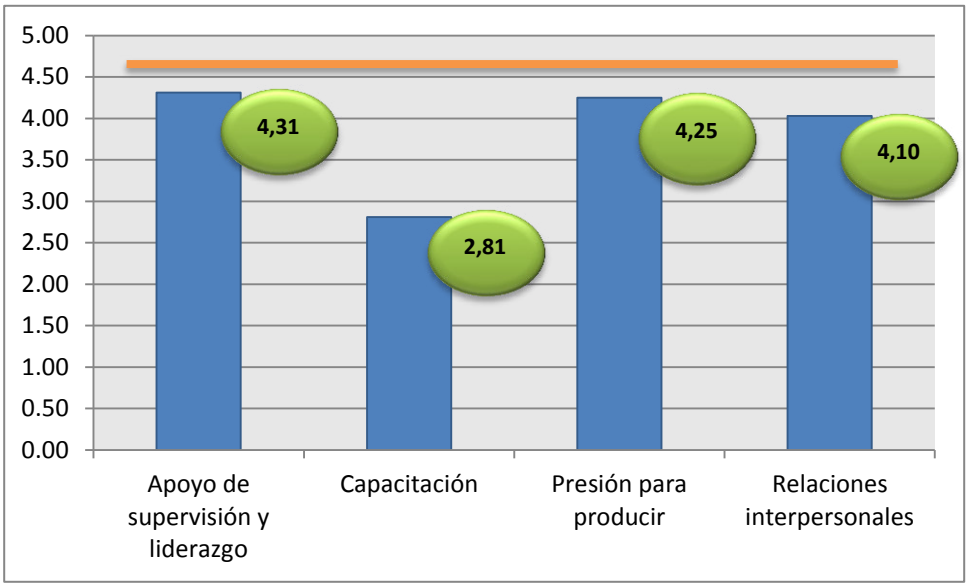
Grado de Estructura y su Influencia en el Cargo



La dimensión **<u>estructura y su influencia en el cargo</u>** es entendida como el grado en el que se establece los objetivos y métodos de trabajo y se comunican a los empleados por parte de sus superiores. En este gráfico se puede apreciar que los 4 indicadores: formalización, enfoque externo, reflexibilidad y claridad de metas organizacionales se ubican por debajo de lo esperado; obteniendo valores de: (3.15), (3.30), (3.72) y (3.90) respectivamente. Por reflexibilidad se entiende el proceso que tiene el ser humano para analizar de acuerdo a sus capacidades y habilidades. Se involucra su conocimiento y cultura.

Gráfico Nº 16

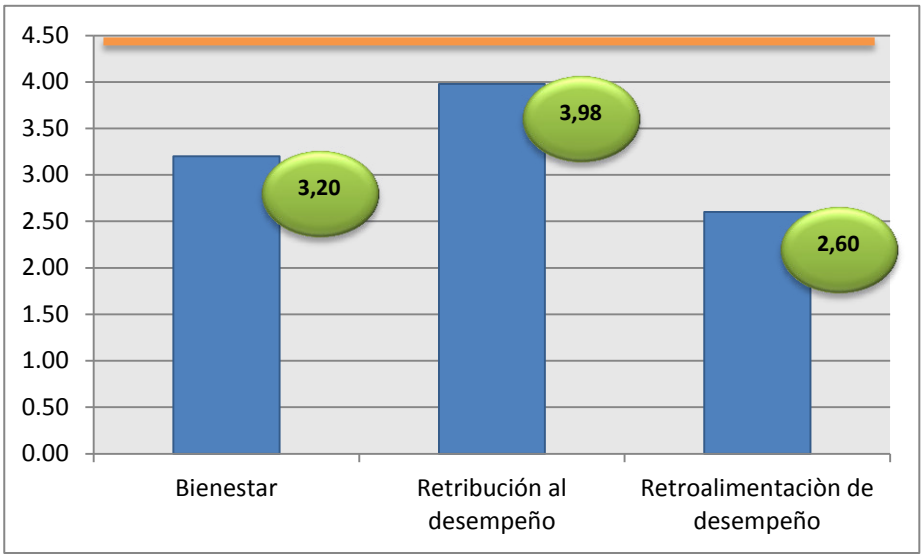
Consideración, Entusiasmo y Apoyo



En la dimensión: **<u>consideración, entusiasmo y apoyo</u>** (Estímulo de apoyo que un trabajador recibe de su superior), el indicador que obtiene el promedio más bajo es de capacitación (2,81). Apoyo de supervisión y liderazgo, presión para producir y relaciones interpersonales se ubican en (4,31); (4,25) y (4,10) respectivamente.

Gráfico Nº 17

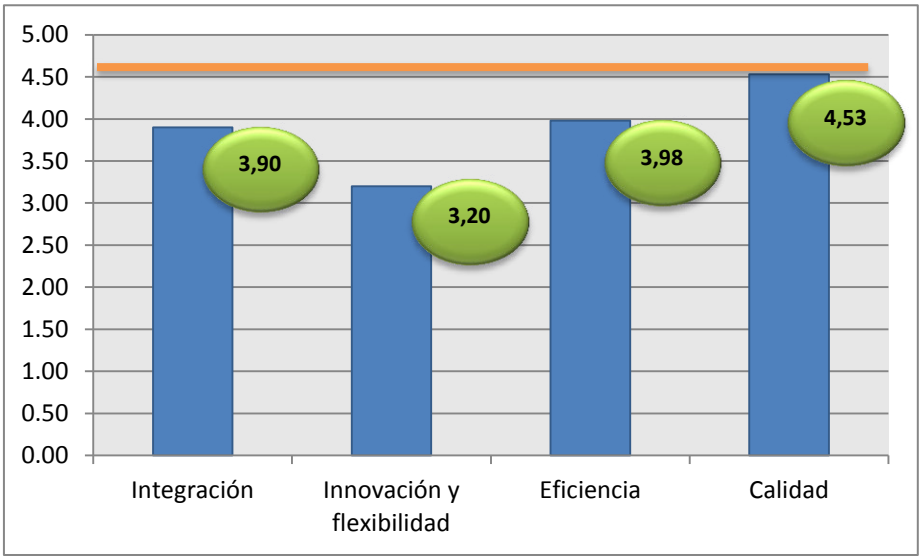
Orientación hacia la recompensa



Orientación a la recompensa. Definida como los aspectos monetarios, benéficos y posibilidades de promoción. Esta dimensión en sus 3 indicadores alcanza un promedio por debajo de lo esperado. Es la dimensión que obtiene resultados más desfavorables en relación a las otras.

Gráfico Nº 18

Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo



Esta dimensión es definida como la conformación de grupos de trabajo, calidad de relaciones interpersonales y tolerancia. Solo el indicador de **calidad** obtiene un promedio mayor de **4,53,** a diferencia de los otros 3 indicadores (Eficiencia, 3,98; Integración, 3,90 e innovación y flexibilidad, **3,20**). En 3 indicadores se está por debajo del promedio esperado. La calidad del servidor público es percibida a que el éxito de la institución depende del trabajo de alta calidad.

4.1.2. Prueba de hipótesis

Hipótesis General

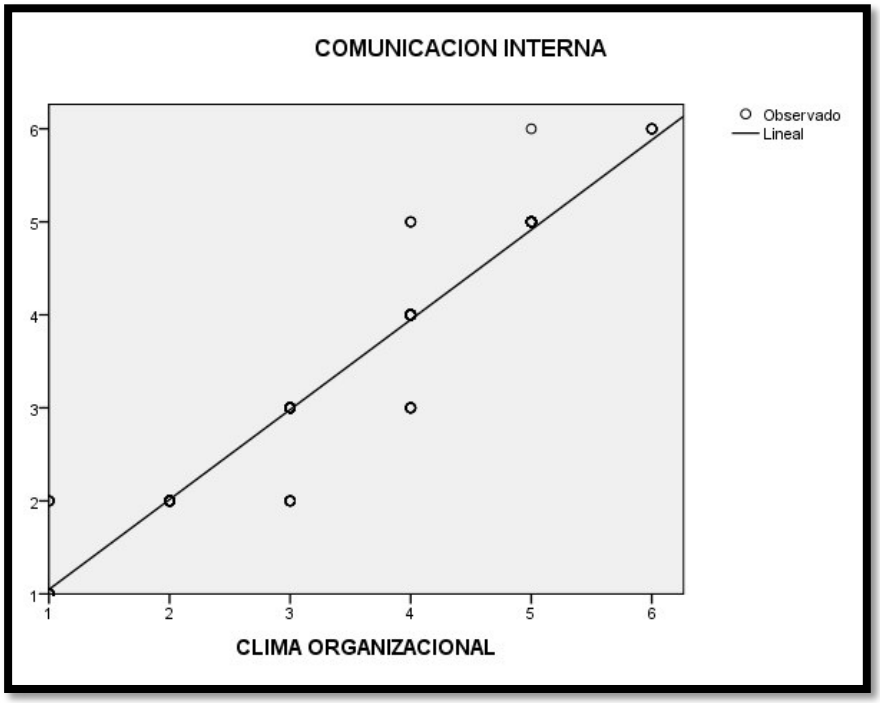
Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016

Tabla N° 08: Correlación (Comunicación Interna & Clima Organizacional)

		COMUNICACIÓN INTERNA	CLIMA ORGANIZACIONAL
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	,959**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,959**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Grafico N° 19: Línea de regresión lineal de la correlación (Comunicación Interna & Clima Organizacional)



Esta tabla permite establecer la existencia de correlación significativa al nivel del 0.01 de la variable comunicación interna con la variable clima organizacional. Los resultados indican que existe un 0.959 de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5.0%, de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

Proceso de toma de decisión para hipótesis

Hipótesis General

1º Planteamiento de hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016

H1: Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016

2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

3º Estadístico de prueba:

r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Dónde:

$r = coeficiente\ de\ Pearson$

En términos generales diremos que:

Si | r | < 0,95 la asociación no es significativa

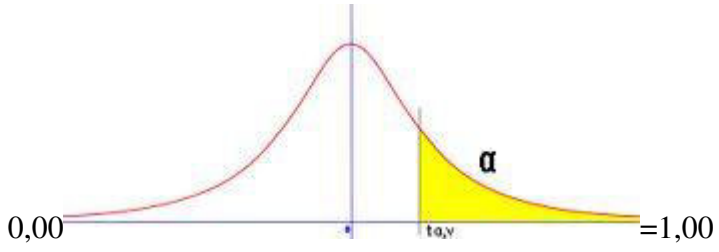
Si | r | > 0,95 la asociación es significativa

Dónde:

$T = t\ calculado$

$T_{\alpha/2}, k = t\ de\ tabla\ con\ alpha = 0.05\ y\ k\ grados\ de\ libertad$

Comparando el valor crítico con el estadístico de prueba se tiene que para 0.05 grados de libertad.



4° Regla de decisión:

Sig. bilateral < alpha SE rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

5° Conclusión:

Rechazamos la Ho, vemos que el valor del coeficiente de correlación paramétrico (R de Pearson) es un valor positivo; en concreto 0,959 resulta mayor el t calculado que el t de tabla con (0.01) grados de libertad. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que señala que: "Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016"

a) Hipótesis Especifica 1

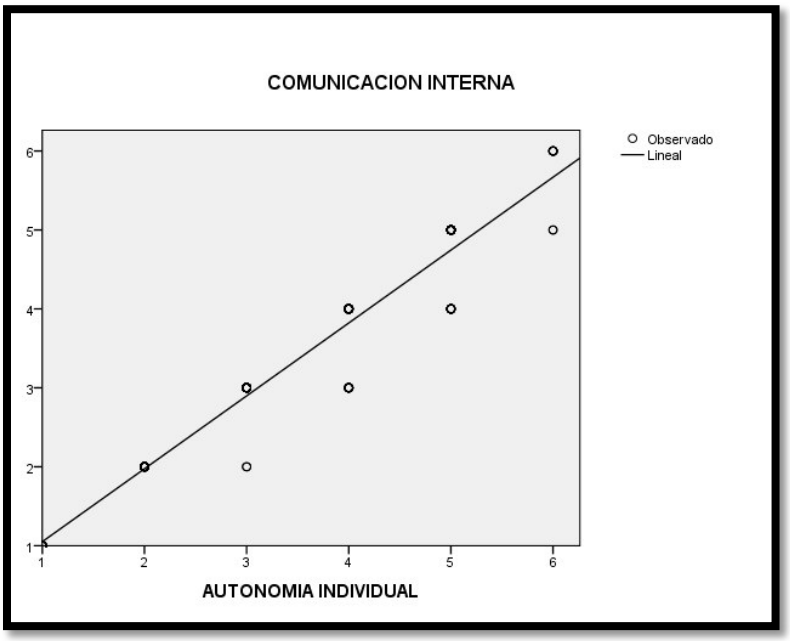
Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

Tabla N° 09: Correlación (Comunicación Interna & Autonomía Individual)

		COMUNICACIÓN INTERNA	AUTONOMIA INDIVIDUAL
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	,957**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Correlación de Pearson	,957**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Grafico N° 20: Línea de regresión de la Correlación (Comunicación Interna & Autonomía Individual)



Esta tabla permite apreciar la existencia de una correlación significativa al nivel del 0.01 de la variable comunicación interna con la variable autonomía individual. Los resultados indican que existe un 0.957 de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error mayor al 4.3%, de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

Proceso de toma de decisión para hipótesis

a) Hipótesis Especifica 1

1º Planteamiento de hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016

H1: Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016

2º Niveles de significación:

α = 0.05 (con 95% de confianza)

3º Estadístico de prueba:

r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Dónde:

r = *coeficiente de Pearson*

En términos generales diremos que:

Si | r | < 0,95 la asociación no es significativa

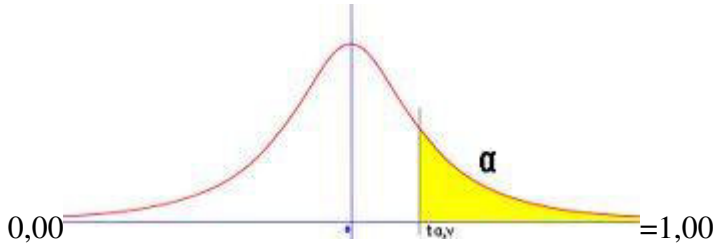
Si | r | > 0,95 la asociación es significativa

Dónde:

$\mathcal{T} = t\ calculado$

$\mathcal{T}^{\alpha}/_{2}, \kappa = t\ de\ tabla\ con\ alpha = 0.05\ y\ k\ grados\ de\ libertad$

Comparando el valor crítico con el estadístico de prueba se tiene que para 0.05 grados de libertad.



4° Regla de decisión:

Sig. bilateral < alpha SE rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

5° Conclusión:

Rechazamos la Ho, vemos el valor del coeficiente de correlación paramétrico (R de Pearson) es un positivo, en concreto 0,957 resulta mayor al t calculado que el t de tabla con (0.01) grados de libertad. Por lo tanto se acepta la Hipótesis alterna que señala que:

"Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la autonomía individual en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016"

b) Hipótesis especifica 2

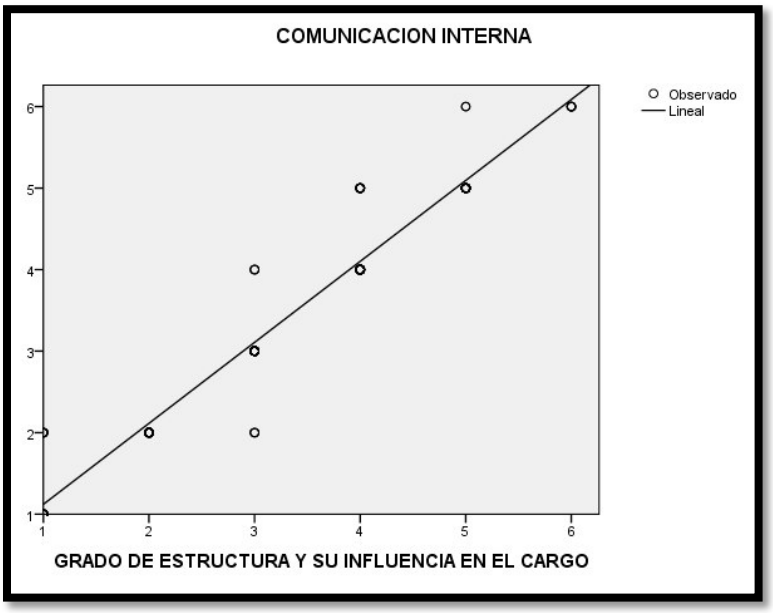
Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

Tabla N° 10: Correlación (Comunicación Interna & Grado de estructura y su influencia en el cargo)

		COMUNICACIÓN INTERNA	GRADO DE ESTRUCTURA Y SU INFLUENCIA EN EL CARGO
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	,961**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
GRADO DE ESTRUCTURA Y SU INFLUENCIA EN EL CARGO	Correlación de Pearson	,961**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Grafico N° 21: Línea de regresión lineal de la correlación (Comunicación Interna & Grado de estructura y su influencia en el cargo)



Esta tabla permite apreciar la existencia de correlación significativa al nivel del 0.01 de la variable comunicación interna con la dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo. Los resultados indican que existe un 0.961 de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 3.9%, de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

Proceso de toma de decisión para hipótesis

Hipótesis específica 2

1º Planteamiento de hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

H1: Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

2º Niveles de significación:

α = 0.05 (con 95% de confianza)

3º Estadístico de prueba:

r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Dónde:

r = *coeficiente de Pearson*

En términos generales diremos que:

Si | r | < 0,95 la asociación no es significativa

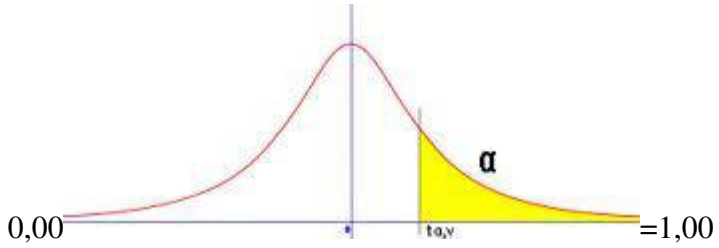
Si | r | > 0,95 la asociación es significativa

Dónde:

$\mathcal{T} = t\ calculado$

$\mathcal{T}\alpha_{/2}, \kappa = t\ de\ tabla\ con\ alpha = 0.05\ y\ k\ grados\ de\ libertad$

Comparando el valor crítico con el estadístico de prueba se tiene que para 0.05 grados de libertad.



4° Regla de decisión:

Sig. bilateral < alpha SE rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

5° Conclusión:

Rechazamos la Ho. El valor del coeficiente de correlación paramétrico (R de Pearson) es un valor positivo, en concreto 0,961 resulta mayor el t calculado que el t de tabla con (0.01) grados de libertad. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que señala

que: “Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el grado de estructura y su influencia en el cargo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016”

Proceso de toma de decisión para hipótesis

c) Hipótesis específica 3

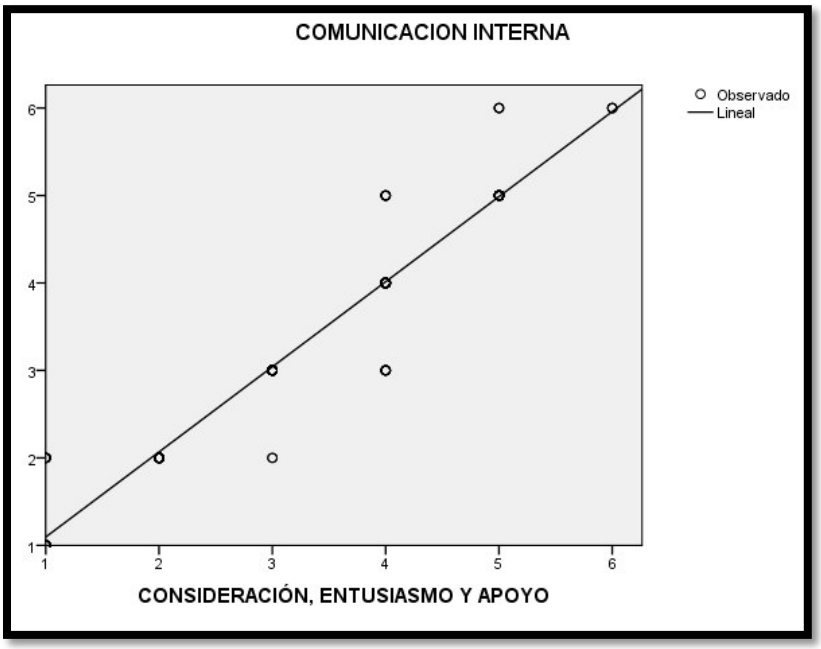
Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

Tabla N° 11: Correlación (Comunicación Interna & Consideración, entusiasmo y apoyo

		COMUNICACIÓN INTERNA	CONSIDERACIÓN, ENTUSIASMO Y APOYO
COMUNICACION INTERNA	Correlación de Pearson	1	,957**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
CONSIDERACIÓN, ENTUSIASMO Y APOYO	Correlación de Pearson	,957**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Grafico N° 22: Línea de regresión de la correlación (Comunicación Interna & Consideración, entusiasmo y apoyo)



Esta tabla permite apreciar la existencia de una correlación significativa al nivel del 0.01 de la variable comunicación interna con la variable consideración, entusiasmo y apoyo los resultados indican que existe un 0.957 de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 4.3%, de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

1º Planteamiento de hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

H1: Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

2º Niveles de significación:

α = 0.05 (con 95% de confianza)

3º Estadístico de prueba:

r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Dónde:

$r = coeficiente\ de\ Pearson$

En términos generales diremos que:

Si | r | < 0,95 la asociación no es significativa

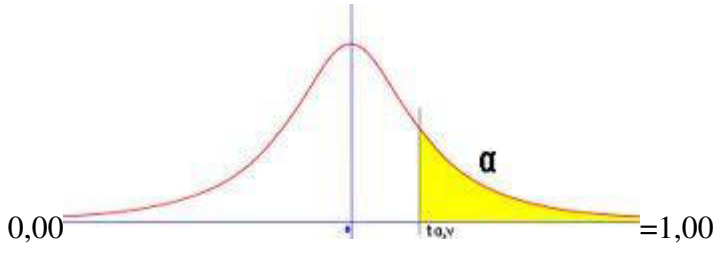
Si | r | > 0,95 la asociación es significativa

Dónde:

$T = t\ calculado$

$T_{\alpha/2}, k = t\ de\ tabla\ con\ alpha = 0.05\ y\ k\ grados\ de\ libertad$

Comparando el valor crítico con el estadístico de prueba se tiene que para 0.05 grados de libertad.



4° Regla de decisión:

Sig. bilateral < alpha SE rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

5° Conclusión:

Rechazamos la Ho. El valor del coeficiente de correlación paramétrico (R de Pearson) es un valor positivo; en concreto 0,957 resulta mayor el t calculado que el t de tabla con (0.01) grados de libertad. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que señala que: "SI existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la consideración, entusiasmo y apoyo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016"

d) Hipótesis especifica 4

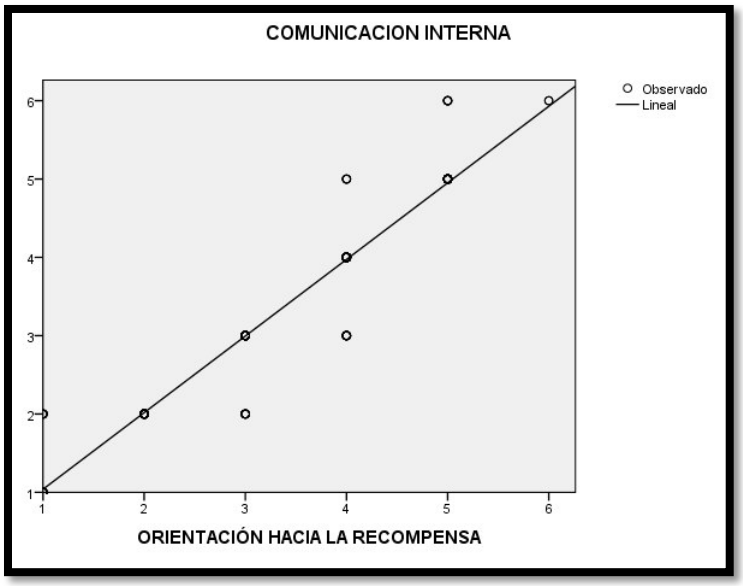
Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

Tabla N° 12: Correlación (Comunicación Interna & Orientación hacia la recompensa)

		COMUNICACIÓN INTERNA	ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	,955**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA	Correlación de Pearson	,955**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Grafico N° 23: Línea de regresión lineal de la correlación (Comunicación Interna & Orientación hacia la recompensa)



Esta tabla permite apreciar la existencia de una correlación significativa al nivel del 0.01 de la variable comunicación interna con la orientación hacia la recompensa. Los resultados indican que existe un 0.955 de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5.0%, de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

Proceso de toma de decisión para hipótesis

Hipótesis específica 4

1º Planteamiento de hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

H1: Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

3º Estadístico de prueba:

r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Dónde:

$r = coeficiente\ de\ Pearson$

En términos generales diremos que:

Si | r | < 0,95 la asociación no es significativa

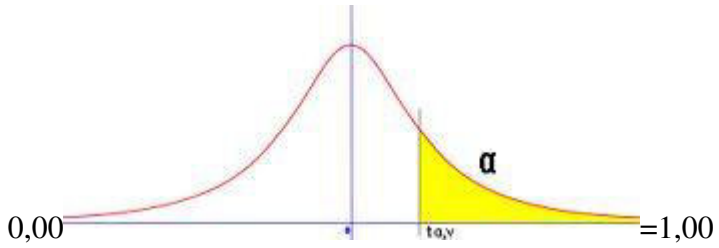
Si | r | > 0,95 la asociación es significativa

Dónde:

$T = t\ calculado$

$T_{\alpha/2,K} = t\ de\ tabla\ con\ alpha = 0.05\ y\ k\ grados\ de\ libertad$

Comparando el valor crítico con el estadístico de prueba se tiene que para 0.05 grados de libertad.



4° Regla de decisión:

Sig. bilateral < alpha SE rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

5° Conclusión:

Rechazamos la Ho. El valor del coeficiente de correlación paramétrico (R de Pearson) es un valor positivo, en concreto 0,955 resulta mayor el t calculado que el t de tabla con (0.01) grados de libertad. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que señala que: "Si existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia la recompensa en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016"

e) Hipótesis específica 5

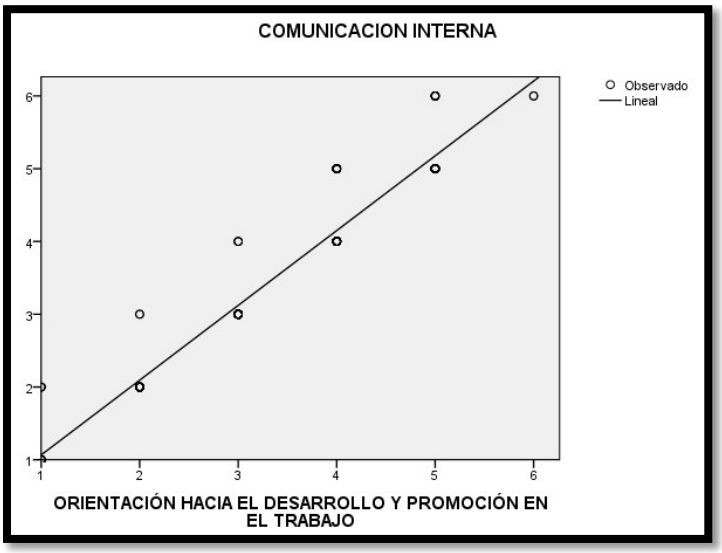
Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016

Tabla N° 13: Correlación (Comunicación Interna & Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo)

		COMUNICACIÓN INTERNA	ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN EN EL TRABAJO
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	,965**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN EN EL TRABAJO	Correlación de Pearson	,965**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Grafico N° 24: Línea de regresión de la Correlación (Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo)



Esta tabla permite apreciar la existencia de correlación significativa al nivel del 0.01 de la variable comunicación interna con la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, los resultados indican que existe un 0.965 de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5.0%, de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

Proceso de toma de decisión para hipótesis

Hipótesis Específico 5

1º Planteamiento de hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016

H1: Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016.

2º Niveles de significación:

α = 0.05 (con 95% de confianza)

3º Estadístico de prueba:

r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Dónde:

$r = coeficiente\ de\ Pearson$

En términos generales diremos que:

Si | r | < 0,95 la asociación no es significativa

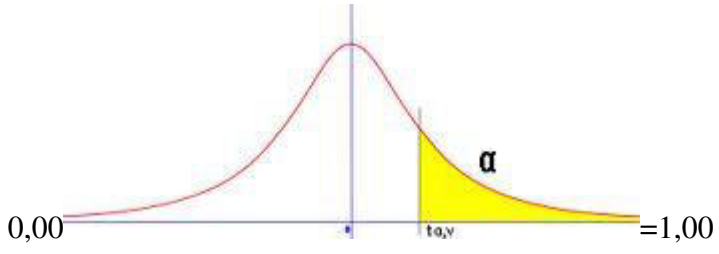
Si | r | > 0,95 la asociación es significativa

Dónde:

$T = t\ calculado$

$T_{\alpha/2}, k = t\ de\ tabla\ con\ alpha = 0.05\ y\ k\ grados\ de\ libertad$

Comparando el valor crítico con el estadístico de prueba se tiene que para 0.05 grados de libertad.



4° Regla de decisión:

Sig. bilateral < alpha SE rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

5° Conclusión:

Rechazamos la Ho. El valor del coeficiente de correlación paramétrico (R de Pearson) es un valor positivos, en concreto 0,959 resulta mayor el t calculado que el t de tabla con (0.01) grados de libertad. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que señala que: "Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016"

f) Hipótesis Específico 6

1º Planteamiento de hipótesis:

Es desfavorable el nivel de percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016.

Tabla Nº 14

Nivel de percepción del clima organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN INTERNA
N	Válidos	200	200
	Perdidos	0	0
Media		3,48	3,44
Mediana		4,00	3,00
Moda		4	3

Los resultados de la investigación arrojan como resultado un promedio total de 3.48 en relación al constructo clima organizacional (Conformado por sus 5 dimensiones y 67 reactivos); resultado muy por debajo del promedio esperado (5.00). Por tanto, podemos inferir que el nivel de percepción del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre de 2016 es desfavorable. Asimismo de acuerdo a lo referido en la tabla N° 06 (Escala de clima organizacional), solo 2 variables obtuvieron valores iguales o > que 4,50, obteniendo un calificativo de desfavorable.

Para ahondar y describir la percepción del clima organizacional, se aplicó la técnica de la observación mediante 4 talleres. Los resultados obtenidos mediante la observación y dinámicas grupales son los siguientes:

- Los participantes comprenden los procesos que vive todo ser humano al momento de comunicarse y de relacionarse con otro; en particular en el contexto laboral.

- Saben que ejerciendo la voluntad y poniéndola en la dirección correcta pueden generar comunicaciones más eficaces, relaciones interpersonales más armoniosas y un clima laboral amigable en medio de las propias exigencias que demandan el ejercicio de sus funciones.

- Reconocen que para ser más efectivos y brindar un mejor servicio a los usuarios necesitan mejorar las maneras de comunicarse y de relacionarse con otros, y construir vínculos de confianza, respecto y aceptación, al interior de sus equipos de trabajo, tomando para ello iniciativa y liderazgo para poder conseguirlo.

Es importante mencionar lo observado y escuchado de ellos a partir de los comportamientos que han mostrado y por aquellas cosas que se han permitido compartir:

Tabla N° 15

Experiencia cotidiana vs experiencia en talleres

La experiencia cotidiana en la UGEL N° 03:	La experiencia en los talleres:
- Experimentan un ambiente en el cual hay que cuidarse.	- Han experimentado un ambiente de confianza, respeto y aceptación.
- Es necesario protegerse de la manera de ser de algunos.	- Hubo la disposición para estrechar vínculos y generar integración.
- Solo conocen a los demás en lo laboral.	- Han conocido aspectos personales de los demás, y los sueños que esperan realizar.
- El área a la que pertenecen no se relaciona con las demás, o muy poco en algunos casos.	- Han interactuado y realizado actividades conjuntas con personal de diferentes áreas.
- No conocen las funciones de las otras que componen la UGEL 03.	- Han conocido las funciones de algunos compañeros que son de otra área.
- Sienten que el clima laboral de la institución no es el mejor.	- Construyeron juntos un clima cordial, ameno y de respeto que han disfrutado.
- Piensan que el usuario no recibe un buen servicio.	- Sienten que cada día pueden hacer mejor las cosas en beneficio del usuario.
- Experimentan a algunos colegas que maltratan al personal y a los usuarios.	- Experimentaron en todo momento un trato cordial de parte de sus compañeros.

A la luz de la experiencia, se pudo observar que los participantes pueden generar un contexto de trabajo diferente al que dicen tener actualmente. El punto de inflexión que pueden estar necesitando es encontrar la manera de sostener en el corto, mediano y largo plazo lo trabajado, visto y/o aprendido en los talleres, y llevarlo a la práctica diaria.

Luego de la autoevaluación que cada participante se hizo, se les pidió trabajar por equipos pequeños para que compartieran lo elaborado a nivel individual, y a la luz de todo lo desarrollado hasta ese momento en los talleres,

identificaran aquello que a la UGEL N° 03 le hace falta desarrollar para mejorar el logro de sus objetivos institucionales internos. A continuación se muestra las brechas que identificaron:

Tabla N° 16

Consolidado sobre identificación de brechas para el logro de objetivos institucionales internos

4 GRUPOS	
- Implementar nuevos procesos orientados a la simplificación del tiempo.	- Mejorar la calidad de vida del personal en el ámbito laboral.
- Integrar al personal de la Institución por cada área.	- Tener la predisposición de dar una buena atención.
- Implementar políticas de reconocimiento al trabajador como medio para motivar al personal.	- Establecer buenas relaciones entre los trabajadores para obtener un buen clima laboral.
- Mejorar el servicio para que los usuarios estén satisfechos.	- No indisponer a los compañeros de trabajo frente a los usuarios.
- Mejorar la comunicación y la manera de tomar decisiones teniendo en cuenta al personal y a los usuarios.	- Desarrollar la práctica de coordinación constante con los jefes y/o coordinadores de área.
- Manejar de manera positiva nuestras emociones frente a las diferentes situaciones laborales negativas.	- Desarrollar la cultura de que cada persona tenga su identificación (nombre) para poder reconocernos mutuamente y poder establecer una comunicación.
- Tomar en consideración las opiniones de todo el personal de la institución.	- Dinamizar la comunicación en las áreas.
- Ser colaboradores en la problemática de otras oficinas.	- Escuchar la problemática de cada área.
- Mejorar el clima laboral de la Institución para sentirla como nuestro segundo hogar.	- Ser sociables y comunicativos para promover el trabajo en equipo entre áreas.
- Optimizar los canales de comunicación entre los trabajadores y los responsables de cada área y/o equipo.	Aprender a comunicarnos asertivamente.

Es notable la pertinencia de los participantes en mencionar que una de las brechas identificadas más recurrentes es mejorar el clima laboral institucional, y el aprendizaje o mejor dinamismo de la comunicación interna entre áreas, optimizando los canales de comunicación.

g) Hipótesis Específico 7

1º Planteamiento de hipótesis:

a) Predomina la comunicación interna ineficaz en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016.

Para validar la citada hipótesis se apeló a los resultados siguientes: El 42.5% de los encuestados refieren que en la UGEL Nº 03 no se promueve el uso del canal oral, escrito y correo electrónico como medio de comunicación interna. Asimismo, el 52.5% muestra su desacuerdo en relación a la existencia de diálogo; el 55.5% de los entrevistados dicen estar en desacuerdo de la existencia de un nivel de relacionamiento oportuno y conversación. El 63% aseveran que los trabajadores no se saludan amablemente y no tienen pre disposición a escucharse entre ellos, y el 51.5% dice que no se hace el uso adecuado de la comunicación descendente, ascendente y horizontal entre jefes y trabajadores.

Con esos porcentajes relativamente altos obtenidos podemos comprobar la predominancia de la comunicación interna ineficaz en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016. La predominancia de respuestas en desacuerdo de más del 50% en todas las dimensiones de comunicación interna lo demuestra ello.

De igual forma lo observado en la investigación cualitativa a través de los focus group y talleres, que también se aluden en la tabla Nº 16, se comprueba que los trabajadores tienden a solicitar una urgente mejora en el sistema de comunicación interna; como: compartiendo información respetando las normas de convivencia, ser sociales, asertivos y comunicativos para promover un ambiente de compañerismo y el clima laboral. Asimismo, el nivel y las formas comunicacionales que existen actualmente no permite que los equipos tengan un desempeño de alto rendimiento. Respecto a las relaciones interpersonales se evidencian conflictos relacionales entre algunas personas y entre algunas áreas.

4.1.3 Interpretación de resultados

A la luz de los resultados de investigación se demuestra la existencia de una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional que se da en **r = 0,959**. Asimismo, se colige que hay una relación significativa entre la comunicación interna y las 5 dimensiones de clima organizacional: Autonomía individual (r=0,957); Grado de estructura y su influencia en el cargo (r = 0,961); consideración, entusiasmo y apoyo (r = 0,957); orientación hacia la recompensa (r = 0,955) y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo (r = 0,965). Estos resultados se relacionan solo con las dimensiones investigadas por Domínguez et al (2013), al indagar que los empleados valoran positivamente el clima organizacional, principalmente en las dimensiones de dirección y estructura, infraestructura, la permanencia y el desempeño personal.

Mayor preocupación muestra Hernández et al (2012) al concluir en su estudio que los directivos, se notan preocupados ante diversas situación, ya que entienden que al enfrentarse con empleados con distintas necesidades, dificulta la relación y el ambiente laboral. Del todo cierto, puesto que cada organización o entidad pública cuenta con personas con un abanico de necesidades (físicas, sociales, salud, etc.) que complica estandarizar algunas estrategias de mejoramiento. Es decir algunos estarán a favor y otros en contra de lo que se pueda hacer para mejorar el clima organizacional. Lo mencionado es apoyado por Hernández, Sánchez y García (2013) quien refiere que los directivos, se notan

preocupados ante diversas situación, ya que entienden que al enfrentarse con empleados con distintas necesidades, dificulta la relación y el ambiente laboral. En el presente estudio de investigación se comprobó que el nivel de percepción del clima organizacional es desfavorable, porque se obtiene una media total de 3.48 muy por debajo de lo esperado (4,50). Ello denota que el ambiente laboral en el que se desenvuelven los trabajadores de la UGEL Nº 03 no es el más óptimo, afectando sus relaciones interpersonales, estados de ánimo, emociones, el cumplimiento de sus objetivos por Áreas; y que sin duda alguna, repercute final y negativamente en los usuarios. La premisa precitada es reforzada con lo investigado por Robinson (1996) quien considera a la relación del individuo con su trabajo como básica. Pudo hacer Robinson que la gente describiera a detalle las situaciones de cómo se sentía en su ambiente laboral y esto influía en su actitud hacia el puesto; encontró que, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción y de igual manera lo opuesto a insatisfacción no es la no satisfacción. Cuando el clima organizacional que se observa es hostil, provoca roces constantes entre compañeros, ocasionados principalmente por una mala comunicación. Con el paso del tiempo, la satisfacción en el trabajo ha pasado a ser considerada como una variable valiosa, como un componente esencial de la calidad de vida laboral.

Por estos bajos niveles de percepción a nivel general de la investigación, Catota (2017) recomienda que se aprecie y valore el esfuerzo y las contribuciones de los empleados, así como permitirles expresar sus ideas, considerar sus aportaciones, propiciar que los trabajadores sepan enfrentarse a problemas, que aplique sus habilidades y creatividad propiciando el desarrollo de actividades

dentro de la institución. En resumen: Se debe hacer uso de la comunicación sistemática.

Para nuestro estudio, también las dimensiones de clima organizacional como son: autonomía individual; estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y; orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo alcanzaron promedios de (3,83), (3,51), (3,86), (3,26), (3,69) respectivamente, situándose por debajo del promedio esperado. Solo 2 indicadores: nivel de control (4.58) y calidad (4.53) alcanzaron un valor > o = al 4.50. Tal como lo ha mencionado Jáuregui (2015) el clima total equivale a la media de los resultados de la encuesta obtenidos. El clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima del área o unidad específica de trabajo. De igual modo refiere que ello conlleva al enfoque de la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Este enfoque es en los estudios de clima es más integral debido a que reconoce la existencia de características distintivas en las organizaciones y en áreas o unidades, y que esto es el resultado de la interacción organización, participantes y medio externo, y que esta medida originaría la percepción de los trabajadores.

La presente investigación comprobó que los indicadores de bienestar (3,20); retribución al desempeño (3,98) y retroalimentación de desempeño (2,60) son los promedios más bajos, que denota que el bienestar, la retribución y retroalimentación van por muy mal camino y que se debe de atacar en un corto plazo para mejorar esos resultados.

Asimismo, el 42.5% de los encuestados refieren que no se promueve el uso del canal oral, escrito y correo electrónico como medio de comunicación interna. Existen algunos aspectos que requieren atención como la comunicación interna, entre colaboradores, equipos de trabajo, por lo que Concha (2015) sugiere mejorar los canales de comunicación dentro de toda organización. Asimismo, el 52.5% muestra su desacuerdo en relación a la existencia de diálogo**;** el 55.5% de los respondientes dicen estar en desacuerdo a la existencia del nivel de relacionamiento oportuno y conversación. El 63% aseveran que los trabajadores no se saludan amablemente y no tienen pre disposición a escucharse entre ellos, y el 51.5% dice que no se hace el uso adecuado de la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Es decir, la comunicación interna considerada como el sistema nervioso de una entidad está fallando de manera alarmante, tal como se menciona en los focus groups. Resultados que guardan relación con lo investigado por Zempoaltécatl (2004) al comprobar que a mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral. Por tanto, si la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño, mayor satisfacción laboral y crea un ambiente de trabajo agradable. En definitiva, se obtiene una media de 56.5% total de los porcentajes, denotando la predominancia de una comunicación interna ineficaz. Más de la mitad de trabajadores están disconformes con el manejo de la comunicación interna. Ahí la gran importancia de una buena gestión de la comunicación interna, pero que por ejemplo, Bernal (2015) en su estudio sobre clima organizacional en instituciones públicas de salud no consideró la dimensión comunicación. En sentido contrario, Vargas (2003), reafirma que la comunicación en las

organizaciones es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar el concepto de público, audiencia, no tan solo con la mera recepción de información. Si de comunicación se trata, el papel de mero conductor de grupos humanos que se asignó al gerente hace muchísimos años poco a poco se ha ido desvaneciendo y en su lugar ha germinado un nuevo paradigma que busca hacer añicos la añeja noción del "mandamás" y sustituirla por ese director de orquesta que pide a sus músicos afinación para interpretar una pieza magistral que al final es el producto de la habilidad de un equipo perfectamente integrado y armonizado. (Salazar 2017). Al igual de lo investigado por Eco (2000), la comunicación como sistema tiene una decidida implicancia en el ser humano, tomando en cuenta su espacio cultural e interrelación en el que se desenvuelve.

Concha (2015) refuerza concluyendo que la relación entre niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una universidad privada de la ciudad de Guayaquil es satisfactoria. Existen algunos aspectos que requieren atención como la comunicación interna, entre colaboradores, equipo de trabajo, organizacional, y que sugiere reforzar los canales de comunicación entre el grupo de directivo y el personal A mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral. Por tanto, si la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño, mayor satisfacción laboral y crea un ambiente de trabajo agradable, según Zempoaltécatl (2004). Si la comunicación es inadecuada no será posible unir esfuerzos, alcanzar metas, lograr proyectos y peor aún alcanzar objetivos como entidad.

CONCLUSIONES

01. Se demuestra la existencia de una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional que se da en r = 0,959. También se colige que hay una relación significativa entre la comunicación interna y las 5 dimensiones de estudio del clima organizacional.

02. El nivel de percepción general del clima organizacional es desfavorable, porque se obtiene una media total de 3.48, muy por debajo de lo esperado (4,50).

03. Las dimensiones de clima organizacional: autonomía individual; estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y; orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo alcanzaron promedios de (3,83), (3,51), (3,86), (3,26), (3,69) respectivamente; situándose todas las dimensiones muy por debajo del promedio esperado.

04. Se obtiene una media general de 56.5% total de las dimensiones que forman parte de la comunicación, confirmando la existencia de una comunicación interna ineficaz.

05. La UGEL 03 de Lima metropolitana posee una cultura organizacional compuesta por: Perfil del trabajador: (Profesional, técnico joven o adulto contemporáneo, medianamente identificado y compenetrado con la institución, solidario, reticente al cambio, poco participativo, poco organizado, cumplido, poco comunicativo, participante de sub grupos, solícito de comodidad, apático, conservador, desconfiado).

06. Es una institución pública dispuesta al cambio, organizada, con déficit de infraestructura, se practica el valor de la puntualidad y compañerismo, bajo nivel de relaciones humanas, poco dinámico, cosmopolita, bajo nivel de comunicación corporativa, déficit de nuevas tecnologías, deficiencia en el sistema de procesos, deserción laboral y rotación.

07. Existe micro climas laborales negativos que perturban el buen desempeño de los trabajadores y el desarrollo natural de la institución. Esto se debe a un cierto nivel de desconocimiento del clima organizacional, propiamente dicho, y a no adoptar ciertas consideraciones de reinversión o reingeniería de la institución.

08. Como estrategia de mejoramiento, la variable de incentivos (Entendida como cualquier recompensa, premio o estímulo que motiva o induce a ejecutar determinada acción), debe ser considerada por el Área de Recursos Humanos como una política de gestión a mediano y largo plazo.

09. Los indicadores: Bienestar (3,20), retribución al desempeño (3,98), y retroalimentación de desempeño (2,60), se ubican por debajo del promedio esperado (4.50). Dimensión de orientación hacia la recompensa que debe ser tomado en cuenta en relación al clima organizacional.

RECOMENDACIONES

01. Se recomienda a la UGEL Nº 03 de Lima metropolitana desarrollar un plan de trabajo (trimestral, semestral y anual) en relación al clima organizacional para mejorar la misma. Ello contempla la disposición presupuestal para cumplir con los objetivos planteados al corto, mediano y largo plazo.

02. La alta dirección y el área de recursos humanos debe hacer cumplir el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) que vaya en beneficio de la institución y todo el personal de la UGEL 03, para fortalecer su capacidades y habilidades, y por consiguiente optimizar su rendimiento laboral y brinda una atención eficiencia y eficaz a los usuarios.

03. El equipo de comunicación y participación (Alta Dirección) y el especialista de comunicación interna (Área de recursos humanos), de acuerdo a las nuevas directivas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, debe desarrollar un plan que mejore los niveles de comunicación interna, que vaya en beneficio de la organización.

04. Se debe implementar mejoras en los canales de comunicación interna para proyectar un verdadero interés del trabajador en relación con la institución. Mientras más se gestione de manera adecuada los canales de comunicación interna se mejorará el mismo.

05. Alta dirección y jefaturas deben comunicar a los colaboradores de la institución las metas anuales y compromisos cumplidos para hacerlo más transparente y que el trabajador se involucre con su centro de labores.

06. Toda entidad pública del Estado debe considerar como prioridad - para su desarrollo organizacional – el esbozo de acciones que mejoren los niveles de comunicación interna, así como realizar mediciones de clima organizacional con el fin de plantear estrategias de mejoramiento continuo del mismo.

07. La UGEL Nº 03 debe de considerar mediciones de clima organizacional anualizado mediante el benchmarking (La toma de comparadores) entre equipos y áreas para poder identificar y comparar los niveles de clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arce Cappelletti, Aldo. (2017) Curso de actualización en gestión del clima organizacional. Febrero-marzo. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Álvarez, H. (2000) Principios de Administración. Córdoba, Argentina: Editorial Eudecor.

Armas Sandoval, José. (2014) Comunicación Interna y Clima Laboral. Estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Astuquipan C. (2011) Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. En Business: negocios en el Perú Año 17 Nº 90.

Arizcuren, Ana. (2008) Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna. Editorial FEAPS. Madrid, España.

Andrade. H. (2010) Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica. Editorial Netbiblo. Madrid, España.

Bueso Umaña, Sandra. (2016) La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la zona norte. Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Honduras.

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. Madrid, España.

Berges, L. (2011) Gestión de Empresas de Comunicación. Editorial CS. Sevilla, España.

Bernal González, Idolina. (2014) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Artículo. Universidad ICESI, Elsevier. España. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?_tid=ba56cc5e-269b-11e7-9ae6-00000aacb362&acdnat=1492783774_1753c3ecd14451e0d1e76280f8f19401 Recuperado: 08/11/2016.

Contreras, H. (2012) RRPP Disponible en: www.http:/rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm Recuperado el: 20/02/2016.

Curso MOOC El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil. Escuela Nacional de Administración Pública. ENAP. Lima. 2017.

Castillo Dávila, Natalia. (2014) Tesis: Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Concha Torres, Andrea. (2016) Relación entre los niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una Universidad Privada de la Ciudad de Guayaquil. Tesis. Universidad Casa Grande. Ecuador. Disponible en: http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1049/1/Tesis1222CONr.pdf Recuperado el: 20 de noviembre de 2016.

Chiang, M. (2012) Comunicación Interna. Dirección y Gestión de Empresas. Editorial Vértice. Málaga, España.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. Málaga, España.

Chompoy Alcívar, Yessica. (2006) Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción en beneficio del desarrollo nacional. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.

Del Pulgar, L. (2010) Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos. Editorial ESIC. Madrid, España.

Del Rio-Mendoza, Jeni. (2013) *"*Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica". Artículo. Universidad San Luís Gonzaga de Ica. Revista Médica Panacea. 3 (1). Ica.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw-Hill. México.

Dessler G. (1999). Organización y Administración: Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall. México.

De Castro, A. (2014) Comunicación Organizacional. Técnicas y Estrategias. Universidad del Norte. Ecuador.

Eco, Umberto. (2000) Tratado de Semiótica General. 5ta edición. Barcelona: Editorial Lumen.

Favaro, D. Disponible en: http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf Recuperado el: 27/03/2016.

Fiske John. (1984) Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma. México.

Flores de Gortari, Sergio. (1998) Hacia una Comunicación Administrativa Integral (2da edición) Editorial Trillas. México.

Formanchuk, A. (s.f.) El Valor de las Redes, los Canales y las Comunicaciones Informales en la Empresa.

García Canclini, Néstor (2006) Diferentes, Desiguales y Desconectados: Mapas de la Interculturalidad. Editorial Gedisa. Barcelona, España.

García, S. (2011) Organización y Administración de Empresas, una Visión Práctica. Editorial ESIC. Madrid, España.

García Jiménez, J. (1998) La Comunicación Interna. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Goldhaber, Gerald. (1984) Comunicación Organizacional. 3ra edición. Editorial Diana. México.

Gamarra Ramírez H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del* Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú) Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y Recuperado el: 19/05/2016.

Gan, F. (2007) El clima en las organizaciones. In J. Tejeda, V. Giménez, F. Gan, G. Vila-dot, M. Fandos, & J. Jiménez, et al. (Eds.), Formación de formadores (pp. 183–229). Thomson Editores. Madrid, España.

Grimson, Alejandro. (2001) Interculturalidad y comunicación. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Hodgetts, Richard. (1986) Comportamiento en las Organizaciones. 4ta edición. Editorial Interamericana S.A. México.

Hall, R. (1983) Organizaciones. Estructura y proceso. Editorial Prentice Hill. México.

Hernández T.J., Sánchez, V.G. y García, R. (2013). Síndrome de burnout y clima organizacional: Relación y percepción en el personal médico que labora en los centros de salud. E-Book Análisis organizacional, política científica y desarrollo tecnológico. Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo.

Hellrieger, D., & Slocun, J. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Cenage Learning. México.

Jáuregui, Katy. (2015) Cultura Organizacional y Clima Laboral. Programa de Especialización de Ejecutivos. Universidad ESAN. Lima, Perú.

Katz, D. y Khain R. (1995) Psicología Social de la Organización. Editorial Trillas. México.

Lecaros Alfaro, Diana. (2016) Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una entidad del Estado. Tesis de pregrado. Universidad de Lima. Perú.

Lucas Marín. (1997) La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Editorial Colección Boch Comunicación. Barcelona, España.

La Porte, J.M. (2001) Entusiasmar a la Propia Institución. Editorial Eiunsa. Madrid, España.

Landázuri, B. (2007) Clima Laboral. En Navarro, E. (Cord.) Gestión de Personas, donde las grandes ideas encuentran expresión. Editorial Pearson Education. Madrid, España.

Loyo, J., y López, M. Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Disponible en:http://es.slideshare.net/sparedesruiz/hacia-un-diagnostico-del-clima-organizacional,p.2. Recuperado el: 22/0572016.

Libaert, T. (2006) El Plan de Comunicación Organizacional. G.N. Editores. Editorial Limusa. México.

Martín, F. (2010) Comunicación en las Empresas e Instituciones. Editorial Universidad de Salamanca. España.

Mirada, Ana. (2010) La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: Un estudio de caso. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Montero, Marisol. (2014) Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos 2013. Tesis de maestría. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos, Perú.

Miranda Cubas, Francisco. (2015) Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de la municipalidad del departamento de Lambayeque. Tesis. Universidad Señor de Sipán. Perú.

Pelaes León, Oswaldo. (2010) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Robbins, S., y Timothy, J. (2013) Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. México.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Printice Hall, Hispanoamericana. México.

Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria, 19*(2), 127-134.

Roca González, Sheila. (2012) Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga – Ayacucho. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Rojas Guzmán, A (2000) La Comunicación Organizacional Productora de Redes de Conocimiento y Sentido Individual y Colectivo. En: Contribuciones 2000 Imagen de las Instituciones. Editorial CIEDLA. Buenos Aires, Argentina.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, *20*(4), 67-75. Disponible

en: www.http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d- 4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24 Recuperado el: 11/09/2016.

Sandoval, J. M. (2004) conceptos y dimensiones del clima organizacional. Hito de ciencias económico administrativas. México.

Torres Seguín, Luís. (2013) Diagnóstico de clima organizacional en cuatro Unidades Territoriales – Trujillo, Chimbote, Huánuco y Cusco del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES. Lima, Perú.

Toro, F. (2001) El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Editorial Cincel. Medellín, Colombia.

Trani Moreno, Juan. (2015) La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. Tesis de Máster. DAS Internacional. Universidad de Barcelona. España.

Zurita Marshall, P. (2013) Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna en Diario El Universo. Universidad Católica de Guayaquil. Disponible en: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1928/1/T-UCSG-POS-MCO-4.pdf Recuperado el: 03/10/2016.

Zempoaltécatl, M. (2004) Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Instituciones de Educación Superior. Universidad de las Américas de Puebla. Cholula. México. Disponible en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/portada.html
Recuperado el: 28/09/2016.

ANEXOS

01 Instrumento para medir la comunicación interna

02 Instrumento para medir el clima organizacional

03 Base de datos de tabulación (Trabajo de campo) – SPSS 19

04 Base de datos de variables – SPSS 19

05 Correlaciones –SPSS 19

06 Análisis de confiabilidad de instrumentos – SPSS 19

Instrumento para medir la comunicación interna en la UGEL Nº 03 de Lima metropolitana

Introducción:
Estimado(a) trabajador(a), el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a identificar el manejo de la comunicación interna en la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 03, cuyos resultados contribuirán a una mejora institucional.
Por favor responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. Es personal y anónimo.

Instructivo:
Lea detenidamente el listado de preguntas y marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

Totalmente en desacuerdo	=	TED
En desacuerdo	=	ED
Ligeramente en desacuerdo	=	LED
Ligeramente de acuerdo	=	LDA
De acuerdo	=	DA
Totalmente de acuerdo	=	TDA

N°	PREGUNTAS	TED	ED	LED	LDA	DA	TDA
	Canales de Comunicación						
01	Se promueve el uso del canal oral o verbal para la comunicación y retroalimentación que recibe usted						
02	Se promueve el uso del canal escrito como medio para que se comuniquen con usted						
03	Se promueve el uso del correo electrónico como medio para que se comuniquen con usted						
	Comunicación esencial						
04	La comunicación entre jefes y el personal es sincera						
05	Los trabajadores en general siempre están dispuestos al diálogo						
06	Los jefes tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores						
	Comunicación operativa						
07	Los jefes se relacionan con los trabajadores oportunamente						
08	Los trabajadores se relacionan entre si oportunamente						
09	Los trabajadores saben en qué momento deben de conversar con los jefes						
	Comunicación estratégica						
10	Los trabajadores se saludan con un apretón de manos y/o abrazo						
11	Los trabajadores se saludan con amabilidad						
12	Los trabajadores saben escucharse entre ellos						
	Tipos de comunicación						
13	Se utiliza adecuadamente la comunicación de jefe a trabajador (comunicación descendente) para favorecer la transmisión de información						
14	El personal subalterno hace uso de la comunicación ascendente con el propósito de dar cuenta e informar de las acciones encargadas por los jefes						
15	Se utiliza la comunicación entre jefes y trabajadores (comunicación horizontal) como una herramienta útil para favorecer la coordinación de actividades						

Encuesta de clima laboral de la UGEL 03, Lima Metropolitana

Adaptado: Malcolm G. Patterson.

Estimado colaborador, la presente es una encuesta que permitirá a nuestra institución conocer el clima laboral y en base a ello establecer elementos de mejora. Para ello se requiere su opinión sincera. Este cuestionario deberá ser llenado por usted en forma personal, confidencial y anónima, por favor no comente ni muestre sus respuestas a otros compañeros.

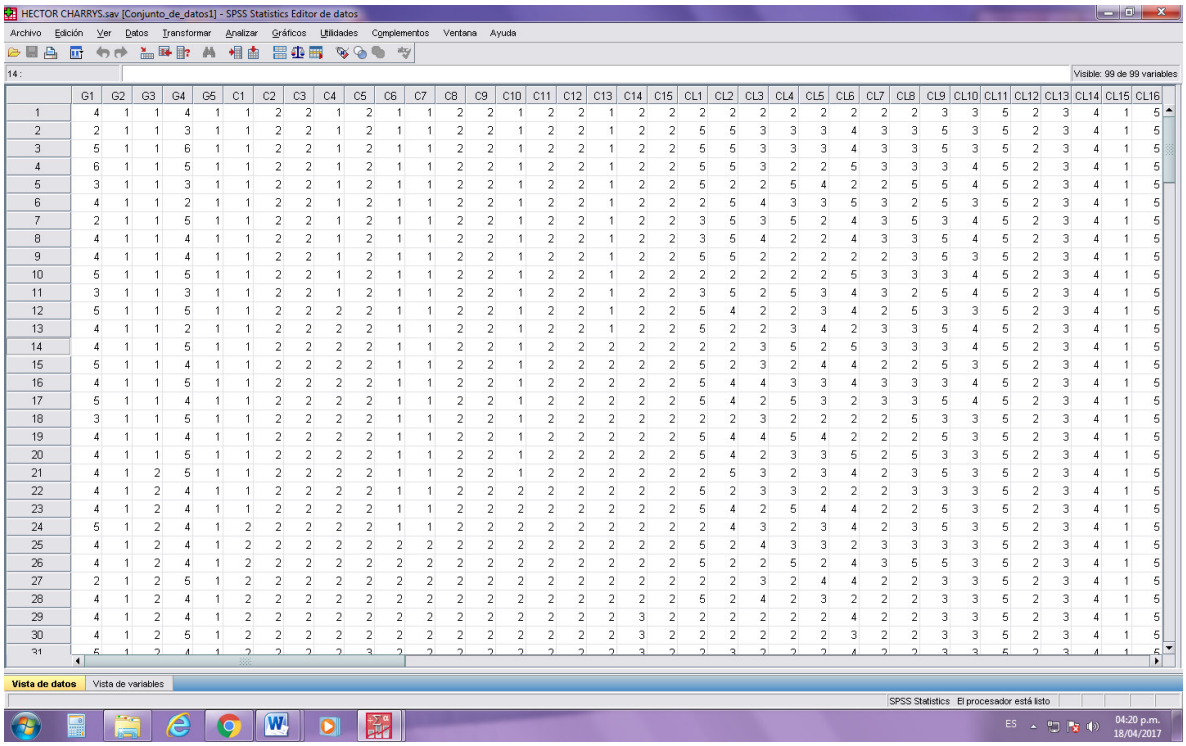
Circule o marque con una X la respuesta que mejor se ajuste a su opinión para cada uno de los ítems. Marque solamente una respuesta por ítem; por favor, llene todo el cuestionario, sin dejar de contestar ninguno de los ítems. Le agradecemos de antemano su participación en el llenado de este cuestionario.

Cargo 1. Director, Gerente o Sub-Gerente 2. Jefe o Supervisor 3. Administrativo, Asistente, Secretaria 4. Profesional 5. Técnico 6. Otros	**Sexo:** 1. Masculino 2. Femenino **Edad:** 1. 25 años o menos 2. 26 a 34 años 3. 35 a 44 años 4. 45 a 54 años 5. 55 a 65 años 6. 65 años o más	**Grado de instrucción**: 1. Secundaria o menor 2. Instituto superior o técnico 3. Universitaria incompleta 4. Universitaria completa 5. Post-grado 6. Maestría / Doctorado	**Antigüedad en la organización:** 1. Menos de 1 año 2. De 1 a 5 años 3. De 6 a 10 años 4. De 11 a 15 años 5. De 16 a 20 años 6. 21 años a más	**Área de trabajo:** 1. Dirección 2. Área de Recursos Humanos 3. Área de Administración 4. Área de Planificación y Presupuesto 5. Área de Asesoría Jurídica 6. AGEBRE 7. ASGESE 8. AGEBATP 9. Otro

	Ítems	Respuestas					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los jefes confían en la gente y le deja tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo	1	2	3	4	5	6
2	Mi jefe realiza un adecuado control de mi trabajo, no es un control agobiante.	1	2	3	4	5	6
3	Los jefes administran la organización en forma ética y honesta	1	2	3	4	5	6
4	No existen o hay muy pequeños conflictos entre las oficinas de esta institución	1	2	3	4	5	6
5	La gente en diferentes oficinas está preparada para compartir información.	1	2	3	4	5	6
6	La colaboración entre las áreas es muy efectiva	1	2	3	4	5	6
7	Hay mucho respeto entre las personas de las áreas de esta institución	1	2	3	4	5	6
8	Los jefes involucran a la gente en las decisiones a tomarse cuando éstas los afectarán	1	2	3	4	5	6
9	Los cambios siempre son hechos considerando a la gente involucrada en ellos	1	2	3	4	5	6
10	La información es ampliamente compartida en la toda la institución	1	2	3	4	5	6
11	Mi jefe es realmente bueno en la comprensión de mis problemas	1	2	3	4	5	6
12	Este es un ambiente amigable y acogedor para trabajar	1	2	3	4	5	6
13	Los jefes son amigables y fáciles de acceder	1	2	3	4	5	6
14	Los jefes dan buena orientación y apoyo en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
15	La institución le brinda a la gente la capacitación adecuada que necesita para promover su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5	6
16	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución	1	2	3	4	5	6
17	Esta institución se preocupa por sus empleados, pone adecuada atención a sus intereses	1	2	3	4	5	6
18	Esta institución es justa en sus acciones hacia los empleados	1	2	3	4	5	6
19	Me siento satisfecho con el trato recibido en la institución	1	2	3	4	5	6
20	Considero que recibo un pago justo por el trabajo que hago	1	2	3	4	5	6
21	Todo el personal tiene oportunidad de recibir reconocimiento por buen desempeño	1	2	3	4	5	6
22	Los ascensos del personal se otorgan de acuerdo el mérito	1	2	3	4	5	6
23	La gente puede ignorar procedimientos formales y reglas si esto ayuda a conseguir el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6
24	No es necesario seguir procedimientos al pie de la letra en esta organización	1	2	3	4	5	6
25	Las reglas y normas de trabajo actuales en la institución facilitan un trabajo efectivo y más ordenado.	1	2	3	4	5	6
26	Las nuevas ideas son fácilmente aceptadas en esta institución	1	2	3	4	5	6
27	Esta institución es rápida para responder cuando se necesitan hacer cambios	1	2	3	4	5	6
28	La dirección es rápida para notar la necesidad de hacer cosas en forma diferente	1	2	3	4	5	6
29	La institución es muy flexible; puede cambiar rápidamente procedimientos para alcanzar nuevas condiciones y solucionar problemas cuando aparezcan	1	2	3	4	5	6

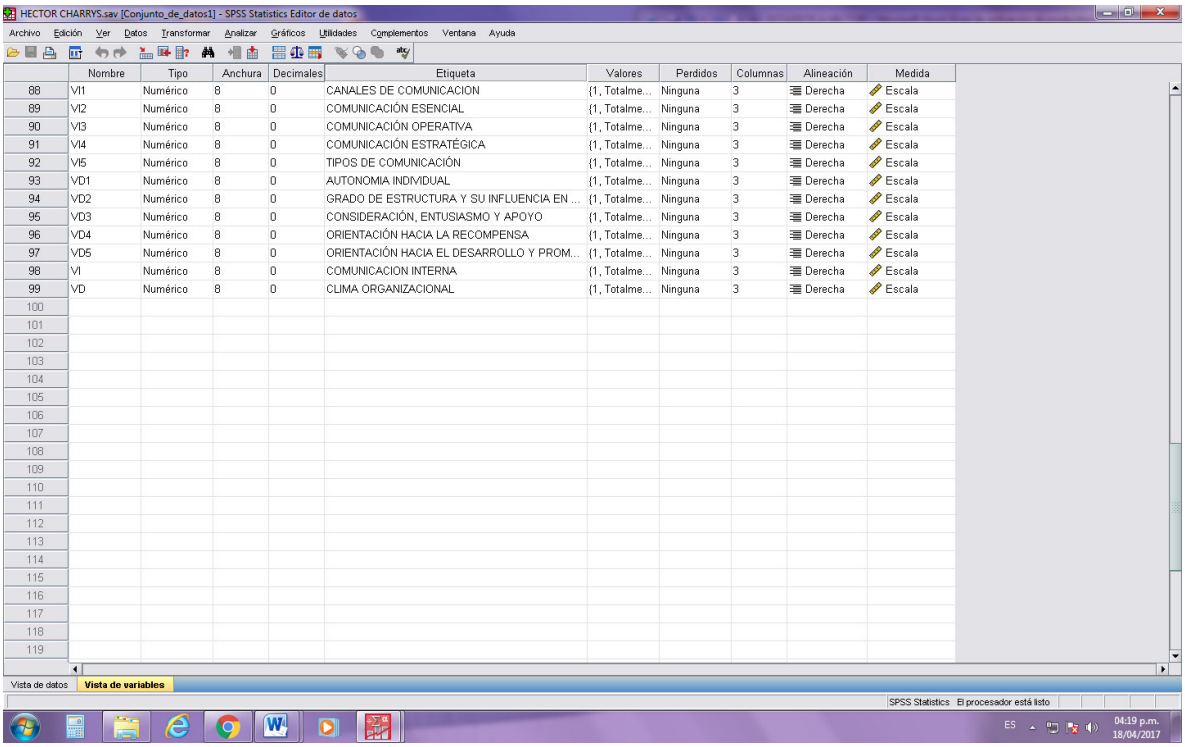
	Ítems	Respuestas					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30	El apoyo en el desarrollo de nuevas ideas se da con facilidad	1	2	3	4	5	6
31	Mis compañeros demuestran preocupación e interés por sus demás compañeros.	1	2	3	4	5	6
32	Esta institución mira para afuera; se preocupa siempre por lo que está sucediendo en el ambiente educativo e identifica nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5	6
33	Siempre se piensa mucho en formas para mejorar el servicio al usuario	1	2	3	4	5	6
34	Las necesidades del usuario son consideradas las máximas prioridades en esta institución, y es rápida para responder a sus necesidades	1	2	3	4	5	6
35	Existe una ambiente de cordialidad y compañerismo entre todos quienes trabajamos en esta institución.	1	2	3	4	5	6
36	Los métodos utilizados por esta institución para lograr que los trabajos sean hechos adecuadamente son evaluados con frecuencia	1	2	3	4	5	6
37	Se evalúa con frecuencia si la gente que trabaja junta lo hace en forma efectiva	1	2	3	4	5	6
38	En esta institución, se dedica tiempo a la revisión de los objetivos organizacionales, y si es necesario son modificados	1	2	3	4	5	6
39	La gente comprende con claridad los objetivos de la institución	1	2	3	4	5	6
40	Todos quienes trabajan aquí son muy conscientes de los planes de largo plazo y la dirección de la institución	1	2	3	4	5	6
41	El trabajo está adecuadamente organizado, lo que permite ahorrar tiempo y dinero	1	2	3	4	5	6
42	Las metas siempre son logradas gracias a que se realizan adecuados cronogramas y planeamientos	1	2	3	4	5	6
43	La productividad es muy buena debido a que los trabajos están bien organizados y planeados	1	2	3	4	5	6
44	La gente aquí siempre quiere desempeñar lo mejor de su habilidad	1	2	3	4	5	6
45	La gente es entusiasta con su trabajo	1	2	3	4	5	6
46	La gente pone el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer	1	2	3	4	5	6
47	La gente usualmente recibe retroalimentación de la calidad del trabajo que ha hecho	1	2	3	4	5	6
48	El desempeño de la gente es evaluado con frecuencia	1	2	3	4	5	6
49	Mi jefe escucha las propuestas de su gente, aun cuando no estén de acuerdo con las suyas.	1	2	3	4	5	6
50	No se exige al empleado que haga más trabajo del que corresponde a un día	1	2	3	4	5	6
51	La carga de trabajo del personal está adecuadamente balanceada	1	2	3	4	5	6
52	La gente trabaja bajo la presión adecuada para lograr las metas	1	2	3	4	5	6
53	Esta institución siempre está buscando alcanzar los estándares más altos de calidad	1	2	3	4	5	6
54	La gente cree que el éxito de la institución depende del trabajo de alta calidad	1	2	3	4	5	6
55	Esta institución tiene buena reputación	1	2	3	4	5	6
56	Mi Jefe es muy conocedor y experto en lo que hace, lo respeto por lo que sabe y aporta a la organización.	1	2	3	4	5	6
57	Mi Jefe se reúne conmigo formalmente para evaluar mi desempeño, me explica los resultados de mi evaluación y me sugiere aspectos de mejora.	1	2	3	4	5	6
58	La institución se preocupa de brindarnos los recursos materiales, infraestructura y equipos necesarios para desempeñarnos eficientemente.	1	2	3	4	5	6
59	En esta institución puedo tener iniciativas propias para desarrollar nuevas cosas.	1	2	3	4	5	6
60	Puedo expresar mis ideas con libertad y sin temor a ninguna represalia.	1	2	3	4	5	6
61	Mi jefe respalda las decisiones que haya tomado dentro de las funciones que me corresponden.	1	2	3	4	5	6
62	El control del trabajo que realizan los jefes es adecuado ya que realizan el adecuado seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios	1	2	3	4	5	6
63	La institución se preocupa de que los colaboradores equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	1	2	3	4	5	6
64	Los jefes evitan tener tratos diferenciados con los colaboradores ni empleados favoritos.	1	2	3	4	5	6
65	Me siento con la motivación al tope para realizar mis labores diarias	1	2	3	4	5	6
66	Las condiciones de higiene en ésta institución son buenas	1	2	3	4	5	6
67	Las condiciones de seguridad en ésta institución son buenas	1	2	3	4	5	6

Base de datos de trabajo de campo – SPSS.19



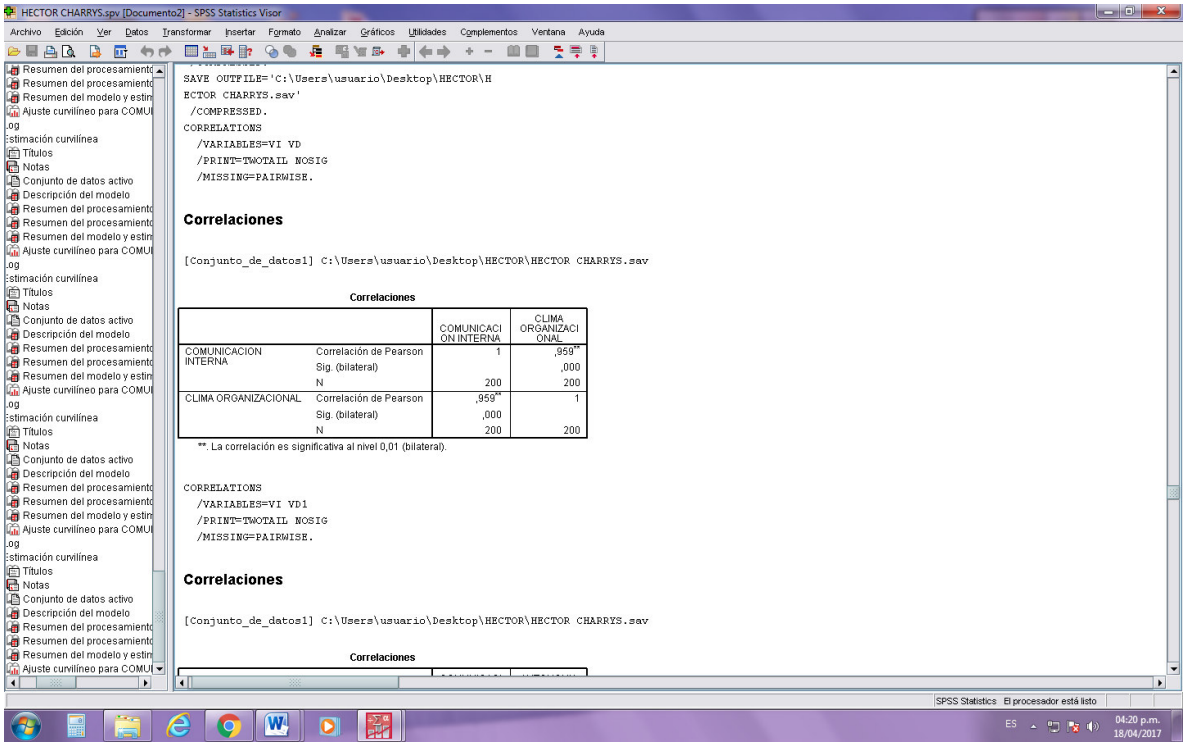
	G1	G2	G3	G4	G5	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	CL7	CL8	CL9	CL10	CL11	CL12	CL13	CL14	CL15	CL16
1	4	1	1	4	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	5	2	3	4	1	5
2	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	5	3	3	3	4	3	3	5	3	5	2	3	4	1	5
3	5	1	1	6	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	5	3	3	3	4	3	3	5	3	5	2	3	4	1	5
4	6	1	1	5	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	5	3	2	2	5	3	3	3	4	5	2	3	4	1	5
5	3	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	5	4	2	2	5	5	4	5	2	3	4	1	5
6	4	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	5	4	3	3	5	3	2	5	3	5	2	3	4	1	5
7	2	1	1	5	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	5	3	5	2	4	3	5	3	4	5	2	3	4	1	5
8	4	1	1	4	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	5	4	2	2	4	3	3	5	4	5	2	3	4	1	5
9	4	1	1	4	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	5	2	2	2	2	2	3	5	3	5	2	3	4	1	5
10	5	1	1	5	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	3	4	5	2	3	4	1	5
11	3	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	5	2	5	3	4	3	2	5	4	5	2	3	4	1	5
12	5	1	1	5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	4	2	2	3	4	2	5	3	3	5	2	3	4	1	5
13	4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	3	4	2	3	3	5	4	5	2	3	4	1	5
14	4	1	1	5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	5	2	5	3	3	3	4	5	2	3	4	1	5
15	5	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	2	3	2	4	4	2	2	5	3	5	2	3	4	1	5
16	4	1	1	5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	2	3	4	1	5
17	5	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	4	2	5	3	2	3	3	5	4	5	2	3	4	1	5
18	3	1	1	5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	5	3	3	5	2	3	4	1	5
19	4	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	2	2	2	5	3	5	2	3	4	1	5
20	4	1	1	5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	4	2	3	3	5	2	5	3	3	5	2	3	4	1	5
21	4	1	2	5	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	3	2	3	4	2	3	5	3	5	2	3	4	1	5
22	4	1	2	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	3	2	2	2	3	3	3	5	2	3	4	1	5
23	4	1	2	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	5	4	4	2	2	5	3	5	2	3	4	1	5
24	5	1	2	4	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	4	2	3	5	3	5	2	3	4	1	5
25	4	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	3	3	2	3	3	3	3	5	2	3	4	1	5
26	4	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	4	3	5	5	3	5	2	3	4	1	5
27	2	1	2	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	3	3	5	2	3	4	1	5
28	4	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	3	2	2	2	3	3	5	2	3	4	1	5
29	4	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	5	2	3	4	1	5
30	4	1	2	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	5	2	3	4	1	5
31	5	1	2	4	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	5	2	3	4	1	5

Variables - SPSS.14

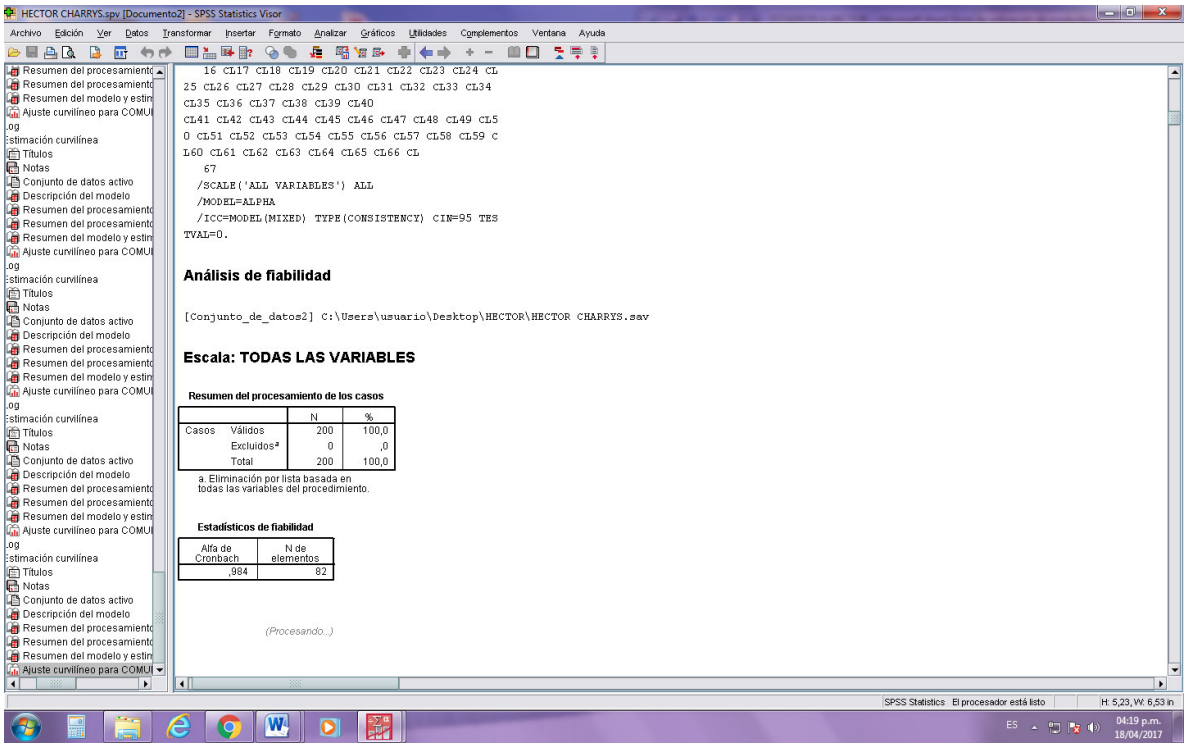


	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
88	VI1	Numérico	8	0	CANALES DE COMUNICACION	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
89	VI2	Numérico	8	0	COMUNICACIÓN ESENCIAL	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
90	VI3	Numérico	8	0	COMUNICACIÓN OPERATIVA	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
91	VI4	Numérico	8	0	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
92	VI5	Numérico	8	0	TIPOS DE COMUNICACIÓN	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
93	VD1	Numérico	8	0	AUTONOMIA INDIVIDUAL	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
94	VD2	Numérico	8	0	GRADO DE ESTRUCTURA Y SU INFLUENCIA EN ...	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
95	VD3	Numérico	8	0	CONSIDERACIÓN, ENTUSIASMO Y APOYO	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
96	VD4	Numérico	8	0	ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
97	VD5	Numérico	8	0	ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y PROM...	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
98	VI	Numérico	8	0	COMUNICACION INTERNA	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala
99	VD	Numérico	8	0	CLIMA ORGANIZACIONAL	{1, Totalme...	Ninguna	3	Derecha	Escala

Correlaciones – SPSS.19



Análisis de Confiabilidad de instrumentos – SPSS.19



HECTOR CHARRYS.spv [Documento2] - SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Complementos Ventana Ayuda

```
   16 CL17 CL18 CL19 CL20 CL21 CL22 CL23 CL24 CL
25 CL26 CL27 CL28 CL29 CL30 CL31 CL32 CL33 CL34
CL35 CL36 CL37 CL38 CL39 CL40
CL41 CL42 CL43 CL44 CL45 CL46 CL47 CL48 CL49 CL5
0 CL51 CL52 CL53 CL54 CL55 CL56 CL57 CL58 CL59 C
L60 CL61 CL62 CL63 CL64 CL65 CL66 CL
   67
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TES
TVAL=0.
```

Análisis de fiabilidad

```
[Conjunto_de_datos2] C:\Users\usuario\Desktop\HECTOR\HECTOR CHARRYS.sav
```

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	200	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	200	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	82

(Procesando...)

SPSS Statistics El procesador está listo H: 5,23, W: 6,53 in

ES 04:19 p.m. 18/04/2017